

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«На правах рукопису»
УДК 339.97:658.5

До захисту допущено:

Завідувачка кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 04 » _____ грудня _____ 2020 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Управління розвитком міжнародної діяльності
підприємства в умовах нестабільної кон'юнктури ринку»**

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УЗ-91мп
АНТОНЕНКО Дар'я Ігорівна _____

Наукова керівниця:

професорка кафедри менеджменту,
д.е.н., доц. ДУНСЬКА Алла Рашидівна _____

Рецензент:

завідувач кафедри промислового маркетингу,
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Студентка _____

Київ – 2020 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 07 » листопада 2019 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

АНТОНЕНКО ДАР'І ІГОРІВНІ

- 1. Тема дисертації** «Управління розвитком міжнародної діяльності підприємства в умовах нестабільної кон'юнктури ринку»,
наукова керівниця дисертації Дунська Алла Рашидівна, д.е.н., доц.,
затверджені наказом по університету від 02.11.2020 року № 3179-с.
- 2. Строк подання студентом дисертації:** 01 грудня 2020 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** управління розвитком міжнародної діяльності підприємства.
- 4. Предмет дослідження:** принципи, методи та інструменти управління розвитком міжнародної діяльності підприємств в умовах нестабільної кон'юнктури ринку.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність та економічний зміст розвитку підприємства;
- визначити організаційно-економічні підходи до розвитку міжнародної діяльності підприємства;
- визначити науково-методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку міжнародної діяльності підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати бізнес-середовища ПрАТ «XXXXXX» та його господарської діяльності;
- здійснити аналіз ефективності управління розвитком міжнародної діяльності підприємства;
- виявити проблемні аспекти в управлінні розвитком міжнародної діяльності підприємства;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформулювати науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу стратегічного планування розвитку міжнародної діяльності ПрАТ «XXXXXX»;
- розробити альтернативні проекти розвитку міжнародної діяльності підприємства згідно різних сценаріїв розвитку кон'юнктури ринку;
- оцінити вплив запропонованих заходів на економічну ефективність підприємства.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) методологічні підходи та принципи до управління розвитком підприємства;
- 2) етапи сценарного планування управління розвитком міжнародної діяльності підприємства;
- 3) підходи до визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- 4) географія експорту, кількість іноземних контрагентів та здійснених операцій підприємства;
- 5) показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- 6) етапи формування адаптивної стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства «XXXXXX»;
- 7) напрями розвитку міжнародної діяльності підприємства;
- 8) прогностичні наслідки впровадження запропонованого проекту на ПрАТ «XXXXXX».

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Сценарне планування розвитку міжнародної діяльності підприємства в умовах нестабільної кон'юнктури ринку» у науково-практичний журнал «Економіка та держава» (фахове видання, категорія Б);
- 2) Стаття «Особливості управління розвитком міжнародної діяльності підприємства в умовах невизначеності» у Збірнику наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством (електронне наукове видання)
- 3) Тези «Features of development management of international enterprise activity», участь у Міжнародній науковій інтернет-конференції «Стратегічні напрямки розвитку науки: фактори впливу та взаємодії».

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2019 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2019 – 31.11.2019	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад формування механізму розвитку міжнародної діяльності промислового підприємства	01.12.2019 – 31.01.2020	
3.	Аналіз міжнародної діяльності ПрАТ «XXXXX» на предмет виявлення можливостей розвитку	01.02.2020 – 10.03.2020	
4.	Оцінювання проблем, що знижують ефективність розвитку міжнародної діяльності підприємства	11.03.2020 – 26.05.2020	
5.	Виявлення та обґрунтування головних складових механізму розвитку міжнародної діяльності промислового підприємства	27.05.2020 – 30.08.2020	
6.	Формування напрямків розвитку міжнародної діяльності промислового підприємства ПрАТ «XXXXX»	31.08.2020 – 30.09.2020	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого проекту	01.10.2020 – 31.10.2020	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2020 – 29.11.2020	

Студентка

Дар'я АНТОНЕНКО

Наукова керівниця

Алла ДУНСЬКА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра на тему «Управління розвитком міжнародної діяльності підприємства в умовах нестабільної кон'юнктури ринку (на прикладі ПрАТ «XXXXX»)» містить 105 сторінок, 28 таблиць, 18 рисунків, 11 формул, 8 додатків. Перелік посилань нараховує 61 найменування.

Актуальність теми дослідження зумовлена високим ступенем невизначеності зовнішнього середовища, що впливає на ефективність управління розвитком міжнародної діяльності підприємств та забезпечення їх сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Магістерську дисертацію виконано в НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Управління економічним забезпеченням міжнародних форм бізнесу і підприємництва на основі принципів сталого розвитку та економічної безпеки» (№ДР 0117U005640).

Метою роботи є поглиблення теоретичних засад розвитку міжнародної діяльності підприємства та на цій основі розроблення науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління розвитком міжнародної діяльності підприємств молокопереробної галузі в умовах нестабільної кон'юнктури ринку.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань**: здійснити аналіз існуючих науково-практичних підходів та організаційно-економічних інструментів до управління розвитком підприємства, здійснити аналіз діяльності досліджуваного підприємства та виявити проблемні аспекти в управлінні розвитком міжнародної діяльності; розробити науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення міжнародної діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження: управління розвитком міжнародної діяльності підприємства.

Предмет дослідження: принципи, методи та інструменти управління розвитком міжнародної діяльності підприємств в умовах нестабільної кон'юнктури ринку.

Методи дослідження. Порівняння, графічний, економіко-математичний і інші методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна досліджень полягає в дослідженні етапів формування адаптивної стратегії міжнародної діяльності підприємства на основі розробки збалансованих цілей підприємства та врахування впливу непередбачуваних факторів зовнішнього середовища.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення управління розвитком міжнародної діяльності підприємства були представлені на розгляд ради директорів ПрАТ «XXXXX», де було визнано перспективну можливість практичного застосування окремих заходів та пропозицій щодо забезпечення сталого розвитку експортної діяльності підприємства.

Апробація результатів роботи. Антоненко Д. І. Features of development management of international enterprise activity. *Стратегічні напрямки розвитку науки: фактори впливу та взаємодії : матеріали міжнародної наукової конференції*. 2020. С. 10–11.

Публікації. Дунська А.Р., Антоненко Д. І. Підходи до управління розвитком міжнародної діяльності підприємства в умовах невизначеності. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2020. № 5.

Дунська А. Р., Антоненко Д. І. Сценарне планування розвитку міжнародної діяльності підприємства в умовах нестабільної кон'юнктури ринку. *Економіка та держава*. 2020. № 11.

Ключові слова. Міжнародна діяльність підприємства, розвиток підприємства, стратегічне планування, адаптивна стратегія розвитку, сценарне планування, невизначеність.

ABSTRACT

The master's dissertation for a master's degree on “Management of international enterprise development in an unstable market situation (on the example of PJSC “XXXXX contains 105 pages, 28 tables, 18 figures, 11 formulas, 8 appendices. The list of links includes 61 items.

The relevance of the research topic is due to the high degree of uncertainty of the external environment, which affects the effectiveness of managing the development of international activities of enterprises and ensuring their sustainable development in the long run.

The master's dissertation was completed at NTUU “KPI named after Igor Sikorsky” in accordance with the research plans of the Department of Management on “Management of economic support of international forms of business and entrepreneurship based on the principles of sustainable development and economic security” (№DR 0117U005640).

The purpose of this work is to deepen the theoretical foundations of the international activity of the enterprise and on this basis to develop scientific and practical recommendations for improving the management of international activities of the dairy industry in volatile market conditions.

The purpose of the study necessitated the solution of the following **tasks**: to analyze the existing scientific and practical approaches and organizational and economic tools to manage the development of the enterprise, to analyze the activities of the studied enterprise and identify problematic aspects in the management of international activities; to develop scientific and practical recommendations for improving the international activities of the enterprise.

Object of study. Management of development of international activity of the enterprise.

Subject of study. Principles, methods and tools for managing the development of international activities of enterprises in an unstable market situation.

Research methods. Comparison, graphic, economic-mathematical and other methods of economic substantiation, as well as systematization and generalization.

Scientific novelty of the obtained results. The scientific novelty of research is to study the stages of formation of an adaptive strategy of international activities of the enterprise based on the development of balanced goals of the enterprise and taking into account the impact of unpredictable environmental factors.

The practical significance of the obtained results. The recommendations and proposals for improving the management of the international activity of the enterprise developed in the master's dissertation for the master's degree were presented to the Board of Directors of PJSC “Bilotserkivska Agroindustrial Group”, where the promising possibility of practical application of certain measures and proposals.

Approbation of work results. Antonenko D.I. Features of development management of international enterprise activity. *Strategic directions of science development: factors of influence and interaction: materials of the international scientific conference*. 2020. P. 10–11.

Publications. Dunska A.R., Antonenko D.I. Approaches to managing the development of international activities of the enterprise in conditions of uncertainty. *Modern approaches to enterprise management*. 2020. № 5.

Dunska A.R., Antonenko D. I. Scenario planning of international activity of the enterprise in the conditions of unstable market conditions. *Economy and state*. 2020. № 11.

Keywords. International activity of the enterprise, development of the enterprise, strategic planning, adaptive strategy of development, scenario planning, uncertainty.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	12
1.1. Поняття та принципи управління розвитком підприємства	12
1.2. Організаційно-економічні інструменти управління розвитком міжнародної діяльності підприємства	19
1.3. Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку міжнародної діяльності підприємства	28
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «XXXXXX».....	40
2.1. Діагностика бізнес-середовища підприємства та його господарської діяльності.....	40
2.2. Аналіз ефективності управління розвитком міжнародної діяльності підприємства	56
2.3. Проблемні аспекти в управлінні розвитком міжнародної діяльності підприємства	63
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ	68
3.1. Науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування розвитку міжнародної діяльності підприємства	68
3.2. Розробка альтернативних проектів розвитку міжнародної діяльності підприємства згідно різних сценаріїв розвитку кон'юнктури ринку	76
3.3. Прогнозування впливу запропонованих заходів на економічну ефективність підприємства.....	90
Висновки до розділу 3.....	94
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ	106

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні промислові підприємства здійснюють господарську діяльність в умовах швидкозмінних факторів зовнішнього середовища. В таких умовах управління підприємством та забезпечення його сталого розвитку стає дедалі складніше. Особливо, якщо підприємство здійснює міжнародну діяльність, де зміни ще динамічніше, ніж на внутрішньому ринку, що унеможлиблює планування розвитку підприємства, зокрема його міжнародної діяльності, на основі даних про минуле. Це обумовлює необхідність розробки доцільного в сучасних умовах теоретичного підґрунтя та визначення підходів до управління розвитком міжнародної діяльності підприємств в умовах невизначеності та не прогнозованості кон'юнктури світових ринків, на яких підприємства здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Тому особливої актуальності в цих умовах набуває формування ефективної системи стратегічного управління розвитком міжнародною діяльністю підприємства, що є однією із найважливіших передумов сталого розвитку підприємств в довгостроковій перспективі.

Проблеми розвитку підприємств в умовах значної невизначеності є предметом багатьох досліджень. Протягом останніх років вагомий внесок у розвиток науково-методичних підходів до стратегічного управління в сучасних динамічних умовах функціонування підприємств здійснили вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема: М.З. Згуровський, М.О. Кизим, О. С. Колесов, Г. Мінцберг, П. Друкер, П. Шумейкер, Р. Рамірез, А. Вілкінсон та інші. Однак поза увагою вчених залишились питання застосування інструментів планування розвитку при здійсненні міжнародної діяльності підприємств.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми: «Управління

економічним забезпеченням міжнародних форм бізнесу і підприємництва на основі принципів сталого розвитку та економічної безпеки» (№ДР 0117U005640). Зокрема автором було поглиблено теоретико-методичний підхід до стратегічного управління розвитком міжнародної діяльності вітчизняних підприємств в умовах нестабільності та непередбачуваності кон'юнктурних параметрів світових ринків, на яких здійснюють діяльність підприємства.

Мета та завдання роботи. Метою дипломної роботи є поглиблення теоретичних засад розвитку міжнародної діяльності підприємства та на цій основі розроблення науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління розвитком міжнародної діяльності підприємств молокопереробної галузі в умовах нестабільної кон'юнктури ринку. Відповідно до поставленої мети визначено основні завдання дослідження, спрямовані на її досягнення:

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- визначити підходи до управління розвитком міжнародної діяльності підприємств;
- виявити фактори та умови ефективного управління розвитком міжнародної діяльності на підприємствах;
- обґрунтувати доцільність обраного організаційно-економічного інструментарію для забезпечення ефективного стратегічного планування розвитку міжнародної діяльності підприємства;
- виявити фактори зовнішнього середовища, що характеризуються високим ступенем невизначеності та безпосередньо впливають на сталий розвиток діяльності підприємства;
- визначити проблемні аспекти в управлінні розвитком міжнародної діяльності досліджуваного підприємства;
- розробити сценарії розвитку кон'юнктури світового ринку молока та сформулювати практичні рекомендації для забезпечення ефективного управління розвитком міжнародної діяльності підприємства при справдженні одного зі сценаріїв .

Об'єктом дослідження даної роботи є управління розвитком міжнародної діяльності підприємств.

Предмет дослідження – принципи, методи та інструменти управління розвитком міжнародної діяльності підприємств в умовах нестабільної кон'юнктури ринку.

Методи дослідження. У магістерській дисертації було використано такі методи дослідження: порівняння, графічний, економіко-математичний і інші методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення (для розроблення рекомендацій та пропозицій щодо розвитку міжнародної діяльності досліджуваного підприємства), економіко-статистичний (для проведення розрахунків економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства), аналітичний і структурно-логічний (для розроблення науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного планування розвитку міжнародної діяльності підприємства), графічний (для представлення результатів дослідження).

Елементи наукової новизни. У магістерській роботі проведено теоретичне дослідження та методичне обґрунтування підходів та методів управління розвитком міжнародної діяльності підприємств в умовах нестабільної кон'юнктури ринку. У ході дослідження були отримані теоретичні та практичні результати, які характеризуються новизною дослідження, зокрема:

- дістало подальшого розвитку дослідження етапів формування адаптивної стратегії міжнародної діяльності підприємства на основі розробки збалансованих цілей підприємства та врахування впливу непередбачуваних факторів зовнішнього середовища світового ринку молока;

- удосконалено: підходи до сценарного планування розвитку міжнародної діяльності підприємств в умовах непередбачуваних кон'юнктурних параметрів світового ринку молока.

- дістало подальшого розвитку: формування системи індикаторів, що завчасно сигналізують про настання передумов вибору одного із сценаріїв розвитку

та слугують передумовою вчасної адаптації підприємства до настання змін у зовнішньому середовищі функціонування.

Практична значущість полягає в тому, що результати дослідження є актуальними для сучасних українських підприємств та можуть бути використані ними в процесі розробки адаптивних та гнучких стратегій розвитку міжнародної діяльності, що є передумовою сталого розвитку підприємств в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення управління розвитком міжнародної діяльності підприємства були представлені на розгляд ради директорів ПрАТ «XXXXXX», де було визнано перспективну можливість практичного застосування окремих заходів та пропозицій щодо забезпечення сталого розвитку експортної діяльності підприємства (акт впровадження №679 від 02.12.2020).

Апробація результатів роботи. Основні результати науково-практичних досліджень були викладені в статті на тему «Сценарне планування розвитку міжнародної діяльності підприємства в умовах нестабільної кон'юнктури ринку» у науково-практичному журналі «Економіка та держава», статті «Особливості управління розвитком міжнародної діяльності підприємства в умовах невизначеності» у збірнику наукових праць учасників «Сучасні підходи до управління підприємством» та тезах «Features of development management of international enterprise activity» у рамках міжнародної наукової інтернет-конференції «Стратегічні напрямки розвитку науки: фактори впливу та взаємодії».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття та принципи управління розвитком підприємства

Сучасні підприємства різних галузей функціонують в умовах значної складності, невизначеності, нестабільної кон'юнктури ринків та динамічності навколишнього соціально-економічного середовища. За таких умов зростає актуальність вдосконалення управління підприємствами і створення передумов їх стабільного розвитку та необхідність формування адекватних стратегій розвитку, спрямованих на забезпечення збалансованості всіх аспектів діяльності та підвищення рівня конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Поняття «розвиток» зазвичай використовується для позначення переходу економічної системи з одного стану в інший, яке вважається кращим, більш ефективним або відповідним проміжним або базовим цілям діяльності.

Основним двигуном будь-якого розвитку є відставання соціально-економічної системи від постійно зростаючих потреб суспільства. Науково-технічний прогрес обумовлений появою попиту на який-небудь товар або послугу, а передові підприємства, використовуючи досягнення науки, забезпечують даний запит суспільства. Формально, якби не зовнішні впливи на підприємство, воно б знаходилося в умовах постійної рівноваги. Зовнішнє середовище є першопричиною розвитку будь-якого підприємства [1].

Схематично процес розвитку представлено на рисунку 1.1.

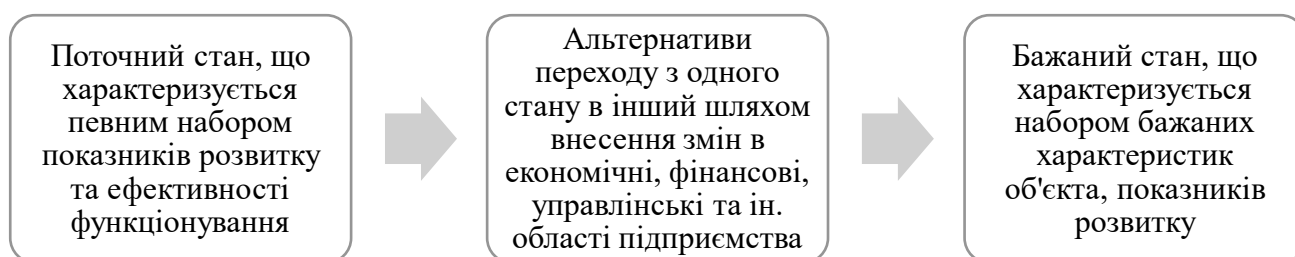


Рис.1.1. Процес розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором на основі джерела [14, ст. 91]

Перехід від поточного стану до бажаного здійснюється за допомогою механізму управління розвитком. Це сукупність критеріїв, ресурсів і процедур ухвалення рішення, що дозволяє проектувати нові механізми функціонування та управління необхідними властивостями [1, с. 53-54]. Головною метою управління розвитком є зміна існуючого на підприємстві способу функціонування, перехід в більш стабільний режим довгострокового функціонування в умовах постійних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах функціонування підприємства. Керований розвиток являє собою виділену в складі підприємства систему, в якій об'єднані процеси, що ведуть до кількісних і якісних змін у всіх функціональних областях підприємства [2, с. 92].

Ефективне управління розвитком підприємства забезпечується за допомогою реалізації ряду принципів (рис. 1.2), які являють собою основні вихідні положення, встановлені та загальноприйняті, широко розповсюджені правила дій та властивості економічних процесів [3, с. 32].

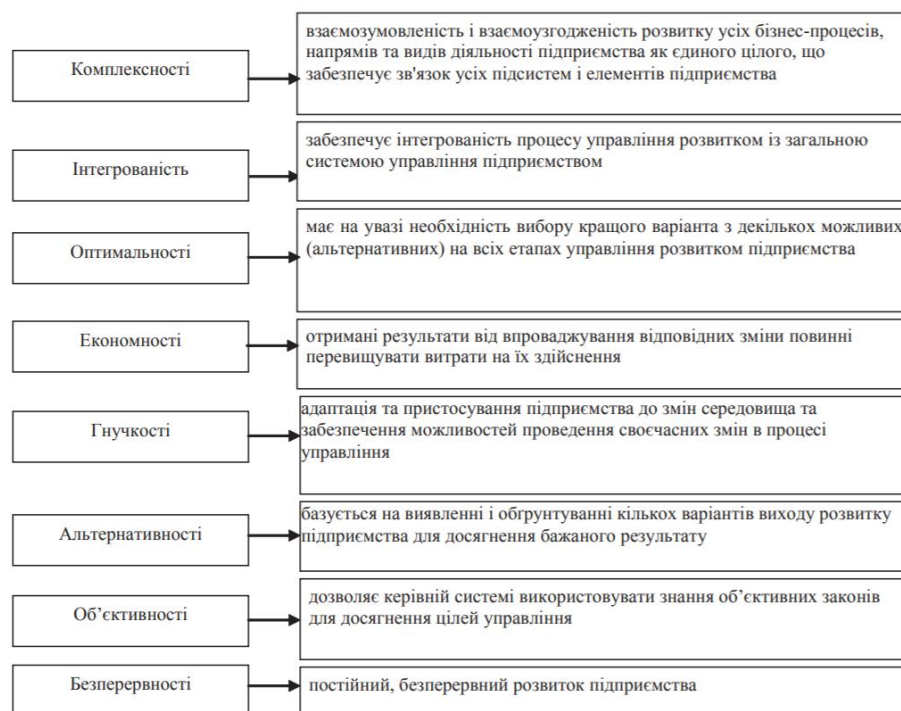


Рис.1.2. Принципи управління розвитком підприємств

Джерело: [3]

У процесі управління розвитком підприємства головна мета, його основні задачі та принципи реалізуються шляхом здійснення певних функцій. Ґрунтуючись

на загальній теорії менеджменту, процес управління розвитком на підприємстві може реалізовувати основні функції (рис. 1.3).

Прогнозування (планування)	<ul style="list-style-type: none"> • визначення цільових настанов • встановлення завдань функціонування (тактика) і розвитку (стратегія) • визначення шляхів і засобів реалізації планів
Організація і координування	<ul style="list-style-type: none"> • створення, узгодження факторів і процесів виконання планів
Стимулювання і активізація	<ul style="list-style-type: none"> • створення мотивів і стимулів персоналу до узгоджених та ефективних дій
Моніторинг	<ul style="list-style-type: none"> • систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз, корегування планів, шляхів і засобів їх реалізації

Рис.1.3. Основні функції в процесі управління розвитком підприємства
Джерело: складено автором на основі джерела [5, ст.102]

На даному етапі розвитку умови функціонування суб'єктів господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності й динамічності та зумовлюють необхідність пошуку нових, відповідних сучасним реаліям методичних підходів до забезпечення успішного розвитку підприємства. В умовах невизначеності та швидкозмінності конкурентного середовища традиційні методи управління підприємством є неефективними, тому постає необхідність розробки комплексного механізму управління економічним розвитком підприємства (додаток А).

При розгляді проблем управління розвитком організації дослідники застосовують широкий спектр підходів і методологій (табл. 1.1). Так, Норберт Том виділяє два крайніх підходи до управління змінами, що призводять до розвитку на підприємствах: еволюційний та революційний. При цьому під революційними змінами автор має на увазі «реінжиніринг господарської діяльності» підприємства, концепція якого запропонована американськими фахівцями з менеджменту М. Хаммером і Дж. Чампі. На їхню думку, господарський реінжиніринг – це

фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування підприємства та його найважливіших процесів, результатом якого є різке (на порядок) поліпшення найважливіших кількісно вимірюваних показників витрат, якості, обслуговування і термінів. В основу еволюційного підходу до здійснення змін на підприємствах покладено ідею організаційного розвитку, яка визначається як «довгостроковий, ретельний, всеосяжний процес зміни і розвитку організації та людей, що в ній працюють» [4].

Таблиця 1.1

Методологічні підходи та принципи до управління розвитком підприємства

Назва підходу до управління розвитком	Сутність підходу та методології управління розвитком
Револьюційний	Радикальне перепроєктування підприємства та його найважливіших процесів, результатом якого є різке поліпшення найважливіших кількісно вимірюваних показників.
Еволюційний	Поступальна, повільна, плавна якісна зміна на основі адаптації підприємства до умов середовища, що змінюються.
Системний підхід	1) Формулювання цілей і встановлення їх ієрархії до початку будь-якої діяльності, пов'язаної з управлінням; 2) Отримання максимального ефекту в сенсі досягнення поставлених цілей шляхом порівняльного аналізу альтернативних шляхів і методів досягнення цілей та здійснення вибору; 3) Кількісна оцінка цілей і засобів їх досягнення, заснована на всебічній оцінці всіх можливих і планованих результатів діяльності.
Функціональний (процесний) підхід	Система управління розвитком підприємства представляється як ієрархічна структура взаємопов'язаних процесів реалізації функцій управління (планування, організація, мотивація, керівництво, координація, комунікація, контроль, прийняття рішень).
Поведінковий підхід	В рамках поведінкового підходу організаційний розвиток являє собою довгострокові програми щодо вдосконалення процесів організаційного оновлення і прийняття рішень, зокрема, за допомогою більш ефективного управління організаційною культурою, заснованого на співпраці.

Джерело: складено автором на основі джерела [4]

Основою системного підходу є припущення, що будь-яка система (об'єкт) являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, має вхід, вихід, зв'язок із зовнішнім середовищем і зворотний зв'язок. Широке поширення для вирішення

завдань розвитку підприємств системний підхід отримав в методології організаційного проектування, головною метою якої є забезпечення максимального зближення локальних цілей і завдань підрозділів з цілями і завданнями організації в цілому [6].

Функціональний (процесний) підхід до розвитку підприємства розвиває ідеї класичної теорії управління. Управління з позиції даного підходу розглядається як цілісний процес реалізації управлінських функцій. Управління розвитком підприємства включає ряд послідовних етапів розв'язання задач, пов'язаних зі специфікою керованих об'єктів: визначення цілей, аналіз, прогнозування, планування, організація виконання, контроль, регулювання і корекція. У разі керування розвитком підприємства такими завданнями може виступати розробка і впровадження нововведень або інновацій, які можуть стосуватися як асортименту продукції підприємства, так і окремих елементів обладнання і технології в цілому. Ланцюжок розвитку об'єкта в рамках даного підходу можна представити таким чином: потреби – функції – показники майбутнього об'єкта – зміна структури [6].

Аналізуючи цю концепцію, слід зазначити, що система функціонального управління розвитком дозволяє оптимізувати систему загального корпоративного управління, зробити її прозорою для керівництва і здатною гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Основою функціонального управління є прийняття рішень на підставі фактів, тому велике значення для його створення має наявність в організації інформаційної системи. При її відсутності застосування даної концепції стає неможливим.

Деякі дослідники розглядають процес управління розвитком підприємства з точки зору поведінкового підходу, заснованого на ідеях А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора, Р. Лайкерта, К. Арджириса і ін. В основу даного підходу покладена методологія формування стратегії як перспективи розвитку організації. Мета формування стратегії – вказати курс розвитку організації в існуючих умовах. У додатку Б представлені концептуальні підходи до формування стратегій розвитку підприємств.

Безсумнівно, у процесі управління розвитком підприємства цілі стратегічного рівня відображають орієнтири розвитку в довгостроковій перспективі. Стратегічні цілі орієнтують поточні зміни на підприємствах. Однак динамічно мінливі умови середовища змушують підприємства ставати більш гнучкими і часто міняти цілі розвитку, як на оперативному, так і на тактичному і стратегічному рівнях відповідно до умов у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства, кон'юнктури ринку.

Спроби вирішення завдань відповідності стратегії розвитку підприємства вимогам конкретної ситуації відображені в роботах вчених шкіл навчання (Ч. Ліндблом, Д. Куїнн, К. Пархалд, Г. Хемел) і конфігурації (А. Чандлер, Г. Мінцберг, Д. Міллер, Р. Майлс, К. Сноу) [7]. В цілому, існування різних шкіл стратегій є наслідком наявності великої кількості факторів, що визначають розвиток організації, і є реакціями на вимоги зовнішнього середовища.

Що стосується управління розвитком вітчизняних промислових підприємств, в роботі [7] автори пропонують розглядати часткові стратегії розвитку, що розвивають і деталізують загальну стратегію економічного розвитку з позиції системного підходу і об'єднують їх в єдиний комплекс з певною ієрархією. Так, в комплексі часткових стратегій виділяють наступні види:

- 1) стратегії розвитку кожної структурної одиниці;
- 2) функціональні стратегії;
- 3) ресурсні стратегії.

До числа функціональних [7] відносяться стратегії, що визначають перспективну діяльність великого підприємства – встановлення цілей і визначення шляхів і способів їх досягнення по кожній функціональній сфері діяльності. До їх числа відносять інноваційну, інвестиційну, маркетингову, виробничу, адаптаційну стратегії, кожна з яких визначає цілі та завдання діяльності великого промислового підприємства в цілому і його окремих структурних одиниць в тій чи іншій функціональній сфері діяльності.

Інвестиційна стратегія великого промислового підприємства є процедурою формування системи довгострокових цілей його інвестиційної діяльності і вибір

найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Управління розвитком підприємства в рамках інноваційного підходу відбувається на основі системного поняття «життєвий цикл інновацій». Використання такої схеми системи управління інноваційними проектами дозволяє забезпечити взаємопов'язану діяльність функціональних підрозділів інноваційних проектів в рамках встановленої організаційної структури управління, ефективне планування інноваційної програми, оптимальний розподіл ресурсів відповідно до обраного критерію оптимальності та управління ризиком на різних стадіях реалізації інноваційних проектів. Однак можливості підприємств щодо залучення інновацій різні, що пов'язано з існуючими ресурсними обмеженнями, особливо фінансовими. У цьому полягає обмеження використання підходу.

Основною ідеєю концепції маркетингового управління як системного підходу до планування та впровадження змін є пріоритет ринкових взаємодій над внутрішньо організаційними. Іншими словами, кожна впроваджувана зміна здійснюється з метою наближення до запланованої якості роботи підприємства з ринком. У більшості випадків маркетингова стратегія змушує вибудовувати баланс між вигодою довгостроковою та негайною. Цей баланс визначає необхідну якість ринкових взаємодій, а зміни спрямовані на його послідовне досягнення [3].

Адаптаційна стратегія характеризується процесом цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей об'єкта у відповідь на зміни, що відбуваються, як у зовнішньому середовищі діяльності об'єкта, так і всередині нього. Зовнішнє середовище діяльності підприємств нестабільне, схильне до частих змін різного масштабу; і підприємство повинно бути готовим до таких змін, що проявляється, зокрема, в наявності адаптаційної стратегії, а також організаційного механізму її реалізації – комплексу технічних, організаційних, інформаційних, правових та управлінських структурних заходів, що забезпечують оперативну перебудову діяльності всіх структурних одиниць, а також внесення відповідних змін до стратегії підприємства.

Отже, здійснивши аналіз різних методологічних концепцій і моделей управління розвитком підприємств, відзначимо, що реалізація кожної з них

орієнтована на досягнення цілей загальної стратегії розвитку. При цьому застосування розглянутих підходів спрямовано на вирішення конкретних завдань управління розвитком підприємства. Однак в умовах сучасної нестабільності зовнішнього середовища, а також кон'юнктури ринку, на якому функціонує підприємство вкрай важливим є безперервний моніторинг середовища і контроль відповідності реалізації стратегії розвитку підприємства вимогам конкретної ситуації. Це дозволить підприємству обґрунтовано обирати напрямки і принципи вдосконалення управління розвитком виробничо-економічних систем, відповідно до динамічних і мінливих умов функціонування.

1.2. Організаційно-економічні інструменти управління розвитком міжнародної діяльності підприємства

Динамічні зміни в зовнішньому середовищі й посилення глобальної конкуренції ускладнюють процес управління розвитком міжнародної діяльності підприємства. Під впливом невизначеності змінюються не тільки підходи до планування розвитку й прийняття рішень, а й зростає потреба у застосуванні різноманітних організаційно-економічних інструментів у ході процесів реалізації стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства.

Для управління розвитком підприємства як динамічного процесу застосовуються статистичні методи, методи факторного аналізу, економіко-математичного моделювання, прогнозування та інші, які у поєднанні утворюють різні методики [8, с. 132]. Проте зі зростанням невизначеності зовнішнього середовища та кон'юнктури ринку, доцільні ті організаційно-економічні інструменти управління розвитком міжнародної діяльності підприємства, які дають змогу визначити імовірні ризики й підготуватися не до одного, а до кількох можливих альтернатив майбутнього. «Успішна практика міжнародного бізнесу доводить, що застосування саме сценарного підходу є ефективним у середньо- та довгостроковій перспективі, при середньому або високому ступеню невизначеності. При застосуванні сценарного моделювання стратегія управління

набуває необхідної гнучкості для того, щоб організація залишалась успішною при різноманітних варіантах розвитку майбутнього. Високий рівень конкуренції та транснаціоналізації на глобальних ринках обумовлюють необхідність застосування даного методу в прогнозуванні стратегій розвитку міжнародного бізнесу» [10]. Менеджери промислових підприємств, які можуть розширити своє уявлення, щоб побачити ширший діапазон можливого майбутнього, матимуть набагато вищі шанси не тільки втримати підприємство на вже існуючому рівні розвитку, а й перетворити виклики майбутнього на можливості.

Сценарії – це набір прикладів і можливих варіантів майбутнього, необхідних для побудови стратегій для ухвалення майбутніх рішень менеджментом компанії. Сценарії містять в основному якісний опис, але й використовуються окремі кількісні оцінки для визначення найбільш імовірних сценаріїв розвитку. Кожен сценарій описує те, як різні елементи можуть взаємодіяти за певних умов. Коли відносини між елементами можуть бути формалізовані, компанія може розробити кількісні моделі, щоб оцінювати кожен сценарій на предмет внутрішньої послідовності та правдоподібності. І хоча межі сценарію часом можуть бути нечіткими, спроба розробити детальний та реалістичний опис майбутнього може спрямувати увагу компанії на аспекти, які вона раніше не помічала. Наприклад, використовуючи підхід Оксфорда [11] до планування сценаріїв, важливо розрізняти безпосередніх суб'єктів, із якими ведеться бізнес (трансакційне середовище) та різноманітні фактори у більшому контекстному середовищі (рис. 1.4). Контекстуальні фактори перебувають поза впливом організації. Сценарне планування в даному випадку полягає у дослідженні того, як більші контекстуальні фактори можуть вплинути на організацію.

Сценарії за підходом Оксфорда мають розроблятися шляхом комбінування контекстних факторів (особливо тих, які є менш відомими та більш невизначеними). Кожен сценарій базуватиметься на унікальній комбінації саме контекстних факторів.



Рис. 1.4. Роль контекстного середовища в сценарному плануванні
за методологією Оксфорда

Джерело: складено автором на основі джерела [11]

Отже, необхідність написання не одного, а декількох сценаріїв розвитку міжнародної діяльності підприємства пояснюється наявністю альтернативності вибору, що дає можливість керівникам організацій поглянути на можливі варіанти розвитку з різних точок зору, спрогнозувати майбутній вплив непередбачуваного зовнішнього середовища та оцінити імовірні наслідки вибору того чи іншого сценарію розвитку міжнародної діяльності підприємства.

Існує кілька шкіл сценарного планування. Найбільш відомими серед них є підходи Global business network (GBN), SAMI Consulting, SRI Consulting Business intelligence, TAIDA, STRATX, EC, French School, Futures Group, Арлінгтонське інститут. Водночас можна виділити загальні положення і принципи, які поділяють більшість фахівців сценарного планування (рис. 1.5) та які можуть бути застосовані до управління розвитку міжнародної діяльності підприємства.

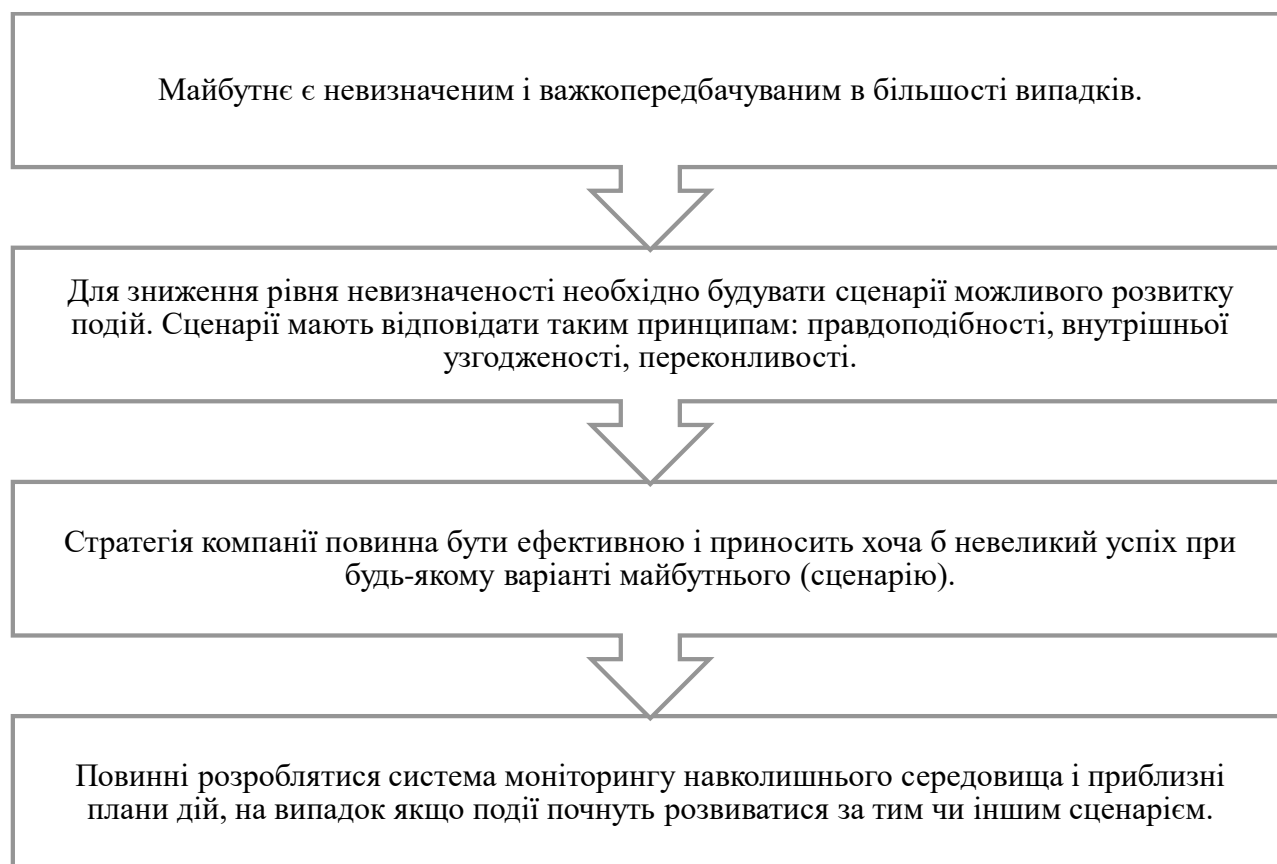


Рис. 1.5. Положення та принципи сценарного планування

Джерело: розроблено автором

Найбільш відомі методики сценарного планування (Global business network (GBN), SAMI Consulting, SRI Consulting Business intelligence, TAIDA) є дуже схожими. Кожна з них складається зі свого набору етапів, але можна виділити загальні етапи сценарного планування та застосувати його до управління розвитком міжнародної діяльності підприємства в умовах нестабільної кон'юнктури ринку (табл. 1.2).

На першому етапі доцільно визначити цілі та спрямованості сценарного планування розвитку міжнародної діяльності підприємства, від них багато в чому будуть залежати необхідні методи написання сценарію. Перед початком розробки сценаріїв необхідно конкретизувати мету роботи та узгодити, як саме будуть застосовуватися розроблені сценарії. Розробникам необхідно чітко розуміти, яких результатів необхідно досягти в процесі створення сценаріїв, а також яким чином сценарії можуть бути застосовані на практиці [13].

Таблиця 1.2.

Характеристика етапів сценарного планування управління розвитком міжнародної діяльності підприємства

Етап	Загальна характеристика етапу	Особливості реалізації етапу для планування розвитку міжнародної діяльності підприємства
Підготовча стадія	На цьому етапі формується мета та сфери дії сценаріїв	1) Узгодження загальної зрозумілої мети розробки сценаріїв розвитку міжнародної діяльності підприємства. 2) Встановлення часових рамок сценаріїв. 3) Визначення зацікавлених сторін у розробці сценаріїв.
Аналіз зовнішнього середовища	1) Розпізнавання ранніх ознак майбутніх змін 2) Визначення ключових невизначеностей	1) Набуття достатньої кількості експертних знань щодо кон'юнктури міжнародних ринків, та можливих тенденцій зовнішнього середовища. 2) Які події, результати яких невизначені, можуть суттєво вплинути на розвиток міжнародної діяльності підприємства? (Необхідно враховувати економічні, політичні, суспільні, технологічні, правові та галузеві фактори).
Розробка сценаріїв	Написання базових сценаріїв, які є інструментами для подальшого дослідження та вивчення.	1) Розподіл негативних та позитивних тенденцій (варто також врахувати, що негативні для підприємства тенденції можуть перетворитися на нові можливості). 2) Тестування сценаріїв на відповідність поставленій меті, часовим проміжкам. 3) Виявлення аспектів у сценаріях розвитку міжнародної діяльності, які потребують ще подальшого вивчення та перевірки.
Стратегічне планування розвитку	Використання сценаріїв для розробки стратегій підприємства	Сценарії мають дати можливість розробити гнучку та адаптаційну стратегію розвитку міжнародної діяльності підприємства.
Контроль змін у зовнішньому середовищі і коригування стратегії	Розробка системи індикаторів для виявлення початку тих чи інших тенденцій і змін у зовнішньому оточенні.	Вибір та реалізація стратегії розвитку міжнародної діяльності відповідно до перших сигналів виявлення певного сценарію.

Джерело: складено автором на основі джерела [12]

Приклад:

1) як буде виглядати майбутнє міжнародної діяльності підприємства через 10 років? (фокус робиться на аналізі міжнародної діяльності);

2) з якими ризиками підприємство може зіткнутися протягом найближчих 5 років? Які непередбачувані обставини потрібно врахувати? (Фокус робиться на ризиках управління);

3) яку стратегію має застосовувати організація для досягнення певного результату? (фокус робиться на стратегії розвитку);

4) наскільки сталою і ефективною буде обрана стратегія або програма протягом 10-річного часового горизонту (виходячи з заданого критерію)? (фокус робиться на стратегії або програмі);

5) якою має бути мета організації і як саме вона повинна бути досягнута протягом найближчих 15 років? (фокус робиться на баченні) [13].

Далі йде етап аналізу зовнішнього середовища, якому приділяється велика увага. Аналіз краще почати з визначення бізнес-інтересів організації, а після цього перейти до аналізу параметрів зовнішнього середовища.

Наступний етап розробки стратегії управління розвитком міжнародною діяльністю реалізується відповідно до складених сценаріїв. Внесок сценарного планування в подальшу розробку стратегії полягає в тому, що сценарний метод допомагає розробити набір стратегій, що сприяє досягненню кращого результату. Зокрема, сценарне планування дозволяє вибудувати захист організації від основних загроз зовнішнього середовища.

Для сценарного планування розвитку міжнародної діяльності підприємства пропонується методика «Конус правдоподібності». За допомогою цієї методики розробляються сценарії на основі застосування серії драйверів і припущень, які можуть бути визначені методом Делфі, SWOT-аналізом та іншими методами аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Сценарії можуть базуватися як на найбільш імовірних шляхах розвитку досліджуваних систем, так і на екстремальних чи правдоподібних шляхах. Методика «конусу правдоподібності» може бути застосована для розробки сценаріїв на короткострокових, середньострокових та довгострокових часових горизонтах. Ця методика дозволяє зробити зрозумілий та надійний аудит стосовно сценаріїв, представляючи необхідну доказову базу [13]. Методика «Конусу

правдоподібності» полягає у визначенні ключових драйверів, здійсненні коригування припущень і побудові каркасу сценаріїв (рис. 1.6).

Ключовими компонентами процедури є [13]:

- 1) визначити завдання та часовий горизонт (до початку семінару);
- 2) на основі відповідних досліджень та аналізу визначити драйвери (як правило, використовують 3–7 драйверів) та тренди, що відносяться до сформульованого завдання;
- 3) визначити імовірний розвиток кожного драйвера, щоб створити відповідний список припущень;
- 4) сформувати базовий сценарій, що базується на вихідному наборі драйверів та припущень. Базовий сценарій, як правило, є простою проекцією поточної ситуації на майбутнє;
- 5) змінити одне або більше з припущень (наприклад, зміна вподобань споживачів), щоб створити правдоподібний альтернативний сценарій;
- 6) повторити попередній крок кілька раз, щоб згенерувати інші альтернативні сценарії;
- 7) радикально змінити кілька припущень, щоб згенерувати екстремальний сценарій. Це, як правило, може бути сильний вплив з низькою ймовірністю;
- 8) ілюструвати експертам сценарії в описовій формі, включаючи конкретні події у відповідних випадках. Важливо, щоб кожну деталь та специфіку було з'ясовано з відповідними зацікавленими сторонами підприємства.

Розроблені сценарії можна використовувати для виявлення сигналів раннього попередження, оцінки стійкості основних компетенцій, формування кращих стратегічних варіантів, а також оцінки профілю ризику / прибутку кожного варіанту з огляду на невизначеності.

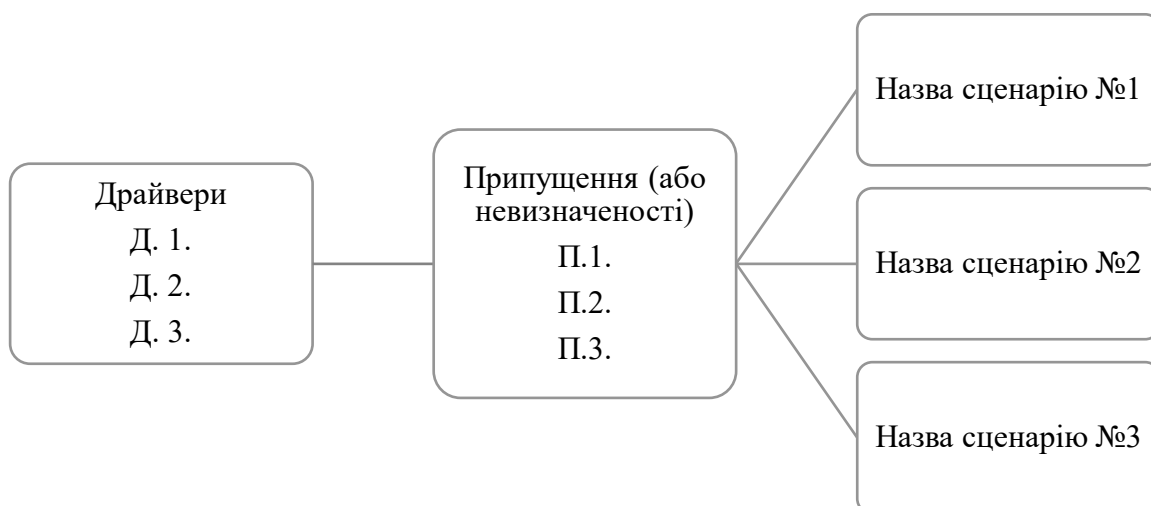


Рис. 1.6. Приклад схеми сценарного планування методом «Конус правдоподібності»

Джерело: складено автором на основі джерела [13]

Наразі розроблені сценарії описували ф'ючерси, над якими ми маємо обмежений контроль, такі як макроекономічне чи політичне середовище. Наголос на тенденціях свідчить про важливість статичних і в основному неконтрольованих сил у стратегії. Однак, щоб зрозуміти, як ці тенденції, поєднані з невизначеністю, породжують сценарії, ми повинні розуміти інтерактивні елементи. Наприклад, якщо в галузі є тенденція конкурувати лише за ціною, то в певний момент ця тенденція може припинитися, оскільки компанії, які не є виробниками з низькими витратами, намагатимуться перенести конкуренцію на такі фактори, як якість, обслуговування, інновації, час доставки тощо. Попередній акцент на аналізі зацікавлених сторін визнав, що мало які тенденції тривають вічно. Тому також важливо розглядати динамічні взаємодії в системі, які можна вбудувати в планування сценаріїв (рис 1.7). Хоча знайти всі приховані припущення та міркування на ментальних картах менеджерів неможливо, варто знайти найважливіші неявні «правила», які керують ключовими висновками [12].

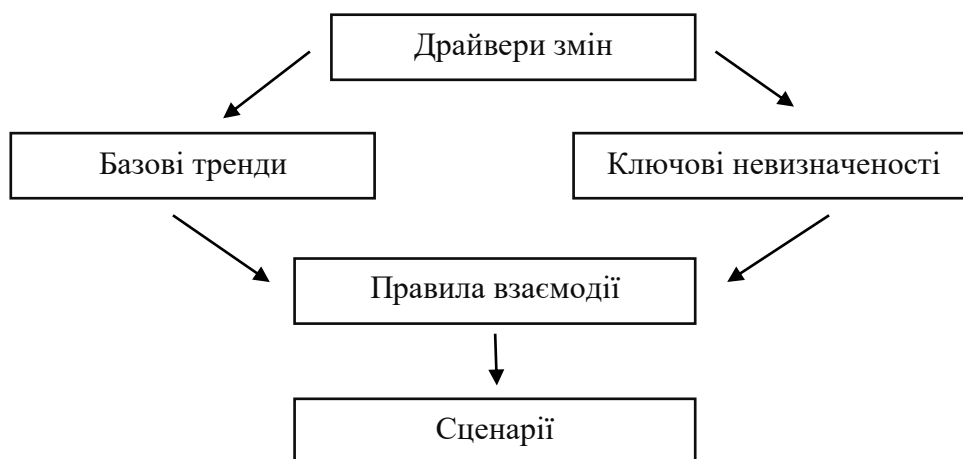


Рис. 1.7. Блоки сценарного планування з урахуванням правил взаємодії
Джерело: складено автором на основі джерела [12]

Чим більше контролювати тенденцію, тим швидше вона може зникнути. Компанія не може змінити певну демографічну чи екологічну тенденцію, але галузь може змінити цінову конкуренцію. Маючи справу з високоінтерактивними ситуаціями (в яких зацікавлені сторони реагують на події та між собою), можливо, компанії доведеться вибудовувати елементи сценарію не лише з точки зору тенденцій та невизначеності, але й з точки зору правил взаємодії в галузі.

Отже, для управління розвитком міжнародною діяльністю підприємств в умовах нестабільної кон'юнктури ринку було обґрунтовано доцільність та детально розглянуто методику сценарного планування. Метод сценаріїв найкраще підходить для управління в умовах, коли важко передбачити майбутнє, адже дає змогу визначити кілька основних шляхів розвитку міжнародної діяльності підприємства за експертно прогнозованих обставин. Таким чином, стратегія міжнародної діяльності підприємства набуває рис гнучкості та адаптивності. Це в свою чергу означає, що підприємство зможе не тільки залишатися економічно ефективним у майбутньому, а й перетворювати виклики сучасності в нові для себе можливості.

1.3. Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку міжнародної діяльності підприємства

Оцінка ефективності управління розвитком міжнародною діяльністю підприємства передбачає аналіз показників ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємства та оцінку доцільності управлінських рішень менеджменту підприємства щодо забезпечення сталого розвитку його міжнародної діяльності. Вчасно та якісно проведений аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства дає можливість виявити поточний стан суб'єкта господарювання, попередити можливі фінансові втрати та виявлення перспектив його розвитку – всіх найбільш імовірних передумов, які ляжуть в основу формування гнучкої та адаптивної стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства.

Однак, існує різний набір методів та інструментів оцінки ефективності міжнародної діяльності підприємства. Для вибору найбільш універсальних та доцільних методів оцінки ефективності ЗЕД підприємства в контексті аналізу управління розвитком міжнародною діяльністю варто враховувати наступні особливості здійснення міжнародної діяльності підприємств [14]:

1) Інша грошова оцінка результатів і витрат. Експортна виручка надходить у валюті зарубіжних держав, а витрати враховуються в національній. З цієї причини до факторів, що впливає на рівень ефективності ЗЕД, додається новий - курсова різниця;

2) У разі, якщо ЗЕД підприємства лише частина його виробничо-господарської діяльності, необхідний облік результатів експортно-імпортних операцій і виділення витрат по їх досягненню, що вимагає розробки відповідної методики. При цьому під кінцевими результатами розуміється грошова оцінка отриманої підприємством вигоди від зовнішньоекономічної угоди, під витратами - грошова оцінка всіх видів витрат (матеріальних, трудових, фінансових, включаючи зобов'язання перед державою);

3) Підвищений ступінь ризику в господарській, інвестиційній, фінансовій діяльності, що викликає додаткові витрати, пов'язані зі страхуванням, послугами експертних, консалтингових, юридичних та інших компаній;

4) Наявність додаткових механізмів державного регулювання, перш за все тарифно-митного, що, в свою чергу, збільшує витрати;

6) Підвищення ефективності досягається як за рахунок економії споживання ресурсів, так і шляхом покращення використання основного капіталу, в першу чергу, виробничих потужностей. Так, збільшення об'ємів продажів, прийнятих при розрахунку показників рентабельності, може перекрити втрати, пов'язані зі знижками на оптові партії товарів.

7) Нерідко виникає ситуація, при якій може допускатися реалізація товару на зовнішньому ринку з меншою рентабельністю, ніж на внутрішньому (при обмеженні внутрішнього ринку), але з коефіцієнтом ефективності не нижче 1;

8) Необхідність врахування особливостей різних видів зовнішньоекономічних угод;

9) Зарубіжні ринки характеризуються підвищеними вимогами до якості товарів, сервісу, потребують обробки великої кількості інформації з різних джерел, що також впливає на обсяг витрат по здійсненню експортних операцій підприємств, а отже й на показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Враховуючи вищеперераховані особливості ведення міжнародної діяльності підприємств можна зробити висновок, що складність та багатогранність здійснення ЗЕД підприємств не дозволяють обрати один показник ефективності у процесі аналізу управління розвитком міжнародною діяльністю підприємств. Як зазначено в дослідженні Козак Ю. Г. [15] : «Вибір критерію ефективності залежить від особливостей ситуації на ринку, цілей підприємства, наявності інформації про внутрішнє та зовнішнє середовища. Тому виникає потреба в комплексній оцінці зовнішньоекономічної діяльності. У сучасній науковій літературі існують різні думки щодо класифікації показників, за допомогою яких можна визначити ефективність ЗЕД». Так, А. М. Вічевич [16], а також інші науковці [17, 18, 19, 20],

характеризують ефективність зовнішньоекономічної діяльності за ознаками представленими в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика підходів визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Класифікаційна ознака	Назва показника	Характеристика підходу
За видами зовнішньоекономічної діяльності	Ефективність експорту, імпорту, реекспорту, реімпорту	Вигідність здійснення певного виду зовнішньоекономічної діяльності
За ступенем обсягу об'єкта дослідження	Інтегральна ефективність	Ефективність зовнішньоекономічної діяльності загалом на підприємстві
	Локальна ефективність	Ефективність комерційних відносин з окремими зовнішньоторговельними партнерами, ефективність зовнішньоекономічних угод
За методами оцінки	Абсолютна ефективність	Ефективність зовнішньоекономічної діяльності, яка підтверджується всією сукупністю показників оцінки
	Відносна ефективність	Ефективність зовнішньоекономічної діяльності, підтверджена вибраним рядом показників оцінки

Джерело: [15]

Таким чином, щоб оцінити ефективність розвитку міжнародної діяльності підприємства, необхідно здійснити аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, який може проводитися на основі системи, представленої трьома блоками показників [14]:

- 1) перший блок показників характеризує початковий економічний результат;
- 2) другий блок – економічний ефект (кінцевий результат в абсолютному обчисленні);
- 3) третій блок – економічну ефективність (кінцевий результат у відносних величинах).

При вимірі та оцінці ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств, готова продукція (послуги), яких реалізуються на зовнішніх ринках, показники першого блоку можуть бути представлені в наступному вигляді [14, с. 43]:

1. Експорт товарів (послуг) - характеризує вартісний обсяг продажів на зовнішніх ринках. Розраховується за формулою:

$$E = \sum_{i=1}^N L_n C_e, \quad (1.1)$$

де E - вартісний обсяг експорту;

L_n - кількість одиниць продукції, що експортується;

C_e - ціна за одиницю продукції, що експортується;

N - кількість найменувань продукції, що експортується.

2. Коефіцієнт експорту (K_e) - характеризує динаміку експортних продажів:

$$K_e = \frac{E_1}{E_2}, \quad (1.2)$$

де E_1 - вартісний обсяг експорту у базовому періоді;

E_2 - вартісний обсяг експорту попереднього періоду.

3. Частка експорту у вартості виробленої продукції ($Ч_e$) - характеризує рівень експортних продажів в обсязі виробництва та розраховується за формулою:

$$Ч_e = \frac{E}{B} \times 100\%, \quad (1.3)$$

де E - вартісний обсяг експорту;

B - вся виробнича продукція в поточних цінах.

4. Частка відповідного товару на зовнішніх ринках ($Ч_t$). Цей показник характеризує рівень присутності підприємства у відповідному сегменті ринку (світового, континентального, регіонального, галузевого) та розраховується за формулою:

$$\text{ЧТ} = \frac{L_1}{L_2}, \quad (1.4)$$

де L_1 - кількість реалізованих товарів у натуральних одиницях на зовнішніх ринках;

L_2 - кількість всіх товарів такого роду, що реалізуються на зовнішніх ринках.

5. Частка нових (Чн.т.), інноваційних (Чі.т.) товарів в експорті підприємства - характеризує рівень оновлення продукції і впровадження інновацій та розраховується за формулою:

$$\text{Чн. т.} = \frac{E_{\text{нт}}}{E}, \quad (1.5)$$

$$\text{Чі. т.} = \frac{E_{\text{іт}}}{E}, \quad (1.6)$$

де $E_{\text{нт}}$ - вартість експорту нових товарів;

$E_{\text{іт}}$ - вартість експорту інноваційних товарів.

До показників 2-го блоку, що характеризує економічний ефект (кінцевий результат), можна віднести:

1. Прибуток від експорту продукції на зовнішніх ринках (P_e), що розраховується за формулою:

$$P_e = E - B_e, \quad (1.7)$$

де B_e – витрати на експорт.

Витрати на реалізацію експортної діяльності (B_e) складаються безпосередньо з суми виробничих (B_1), комерційних (B_2) витрат і обумовлених механізмами державного регулювання ЗЕД (B_3).

2. Коефіцієнт прибутку – характеризує динаміку прибутку, отриманої від експорту продукції на зовнішніх ринках (K_p), що розраховується за формулою:

$$K_{п} = \frac{\Pi_1}{\Pi_2}, \quad (1.8)$$

де Π_1 – прибуток базового періоду;

Π_2 – прибуток попереднього періоду

3. Частка прибутку від експорту в загальному прибутку підприємства, отриманого від основної діяльності (Дп.е.). Даний показник характеризує роль експорту в досягненні кінцевого результату від усієї господарської діяльності, що розраховується за формулою:

$$\text{Дп. е.} = \frac{\Pi_{\text{е}}}{\Pi} \times 100\%, \quad (1.9)$$

де $\Pi_{\text{е}}$ – прибуток від експорту;

Π – загальний прибуток підприємства від основної діяльності.

До показників 3-го блоку, що характеризує економічну ефективність (кінцевий результат), відносяться:

1. Рентабельність витрат ($R_{\text{в}}$), що характеризує рівень прибутку з однієї грошової одиниці витрат (гривні) на виробництво експортної продукції, що розраховується за формулою:

$$R_{\text{в}} = \frac{\Pi_{\text{е}}}{B_{\text{е}}} \times 100\%, \quad (1.10)$$

де $\Pi_{\text{е}}$ – прибуток від експорту;

$B_{\text{е}}$ – витрати на експорт.

2. Рентабельність продажів ($R_{\text{пр}}$), що характеризує рівень прибутку, одержуваної з однієї грошової одиниці витрат (гривні) експортних продажів, що розраховується за формулою:

$$P_{\text{пр}} = \frac{P_e}{E}, \quad (1.11)$$

де P_e – прибуток від експорту.

Аналіз на основі розрахунку даних показників має бути проведений у динаміці, тобто кожен показник має бути розрахований протягом кількох останніх років (3-5 років) зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що дасть змогу сформулювати обґрунтовані висновки для прийняття найдоцільніших управлінських стратегічних рішень у ході управління розвитком міжнародною діяльністю підприємства.

Також при оцінці ефективності ЗЕД, поряд з узагальнюючими показниками можуть розраховуватися диференційовані, що характеризують ефективність використання окремих видів витрат (трудомісткість, енергоємність, матеріаломісткість, фондомісткість, капіталомісткість і інші). Застосування цих показників підвищує комплексність оцінки. Однак використання їх можливо лише в тих випадках, коли доля зовнішньоекономічної діяльності підприємства переважає над діяльністю на внутрішньому ринку.

Варто зазначити, що оцінка ефективності діяльності підприємства вимагає наявності відповідних систем бухгалтерського, фінансового та управлінського обліку, на основі яких визначається початковий і кінцевий результат зовнішньоекономічних операцій підприємства. Також одним із управлінських завдань у ході здійснення аналізу ефективності міжнародної діяльності підприємства є необхідність розробки порядку та послідовності визначення виручки від експортного виробництва і витрат на нього, тому що виручка від експортних продажів надходить в іноземній валюті, а бухгалтерський облік здійснюється в національній.

Важливим етапом в управлінні міжнародною діяльністю підприємства, який є важливою передумовою забезпечення позитивної динаміки показників загальної ефективності експортної діяльності підприємства є обґрунтування економічної доцільності здійснення кожної міжнародної угоди. На відміну від визначення

показників економічної ефективності ЗЕД розрахунки ефективності зовнішньоторговельних операцій виконуються не за фактом, а напередодні угоди про неї, що дозволяє прийняти рішення про доцільність проведення такої угоди.

Алгоритм розрахунку ефективності експортних угод полягає в наступному. Спочатку необхідно розрахувати коефіцієнт ефективності експортної угоди (K_{eeu}) за формулою:

$$K_{eeu} = \frac{E}{B}, \quad (1.12)$$

Де E – експортна виручка,

B – витрати на реалізацію експортної угоди.

Експортна угода ефективна за умови, коли $K > 1$. Для прийняття рішення про доцільність укладення угоди з іноземним партнером необхідно зіставити рівень її ефективності з аналогічною угодою на внутрішньому ринку. Умова, при якому ефективність експортної угоди вище, ніж на внутрішньому ринку ($K_{ев.у}$) є оптимальним і рішення на користь експорту - безперечне: $K_{eeu} > K_{ев.у} > 1$. Однак, при укладенні експортної угоди допустима і ситуація, при якій коефіцієнт її ефективності може бути рівним або навіть менше аналогічної угоди на внутрішньому ринку (але не нижче одиниці): $K_{eeu} \leq K_{ев.у} > 1$. Таке рішення можливе в ситуації обмеженості внутрішнього ринку і наявності резерву виробничої потужності. В умовах, коли підприємство працює як «відкрита» система, успіху слід домагатися не тільки на внутрішньому ринку, але і в зовнішньому середовищі, де комерційний успіх залежить від здатності підприємства адаптуватися до постійно мінливих ринкових умов. Розширення сфери збуту за рахунок виходу на зовнішні ринки - прямий шлях до збільшення кінцевих результатів діяльності. Відомо, що збільшення обсягів продажів не викликає прямо пропорційного зростання всіх витрат. Постійні витрати, як правило, зберігаються в колишніх розмірах і, як наслідок, знижуються питомі витрати на одиницю продукції. Тому, поряд з традиційними методами розрахунку

прибутку від експортних операцій, необхідно обчислювати і маржинальний прибуток (різниця між ціною і змінними витратами в складі витрат), і маржинальний рентабельність (відношення маржинального прибутку до змінних витрат) [14].

При підготовці угоди слід порівнювати ціну пропозиції зі змінними витратами на одиницю продукції. Тут можливі два варіанти:

- а) ціна мінус змінні витрати на одиницю продукції $>$ нуля;
- б) ціна мінус змінні витрати $<$ нуля.

У варіанті «а» рентабельність можна забезпечити при досягненні певного обсягу виробництва, при варіанті «б» рентабельність ніколи не буде досягнута при такому співвідношенні змінних і постійних витрат. Сутність концепції маржинального прибутку (МП) полягає в наступному:

1) Ціна товару повинна бути принаймні вище, ніж змінні витрати на одиницю продукції ($МП > 0$), в іншому випадку кожна вироблена одиниця продукції буде тільки збільшувати збитки підприємства;

2) Підприємство має продавати визначену «п» одиниць продукції для того, щоб покрити постійні витрати;

3) Кожна додатково продана одиниця продукції (після покриття всіх постійних витрат) безпосередньо збільшує прибуток. Таким чином, ціна може наближатися до рівня змінних витрат на одиницю продукції.

Після вирахування змінних витрат з ціни маржинальний прибуток з кожної одиниці буде обчислюватися для покриття постійних витрат, а після їх покриття вся додаткова маржинальний прибуток буде представляти прибуток. Такий підхід, в кінцевому рахунку, покращує комплексність оцінки ефективності експортних операцій в процесі підготовки до укладення контракту із закордонним партнером. Таким чином, експортна операція доцільна за умови:

- а) $К_{ес} > 1 > К_{ев.с}$ – оптимальний варіант;
- б) $К_{ес} > 1 \leq К_{ев.с}$ – допустимий варіант.

Отже, аналіз управління розвитком міжнародної діяльності підприємства передбачає проведення ряду розрахунків показників економічної ефективності

зовнішньоекономічної діяльності підприємства. У роботі запропонована методика, яка полягає в розрахунку трьох блоків показників. Перший характеризує початковий економічний результат, другий блок - економічний ефект (кінцевий результат в абсолютному обчисленні), третій блок - економічну ефективність зовнішньоекономічних операцій підприємства (кінцевий результат у відносних величинах). Оскільки позитивна динаміка перерахованих показників залежить від результативності кожної окремої здійсненої міжнародної угоди підприємства необхідним етапом є обґрунтування їх економічної доцільності на етапі планування міжнародної діяльності підприємства. Таким чином вчасний та ефективний аналіз вищезазначених показників є фундаментом не тільки формування адаптивних стратегій підприємства, зокрема його міжнародної діяльності, а й стійкого розвитку в умовах нестабільних та невизначених умов зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської дисертації розглянуті теоретичні засади управління розвитком міжнародної діяльності підприємств в умовах непередбачуваної та нестабільної кон'юнктури світових ринків різноманітних товарів чи послуг, що зумовлено динамічними змінами та тенденціями в навколишньому соціально-економічному середовищі.

У контексті даної теми проведено наукове дослідження поняття «розвиток підприємства», а також приділена значна увага існуючим науковим підходам, методологічним концепціям і моделям управління розвитком підприємств. Визначено, що під розвитком підприємства слід розуміти в першу чергу перехід економічної системи з одного стану в інший, який вважається кращим, більш ефективним не тільки кількісно, але й якісно; перехід в більш стабільний режим довгострокового функціонування в умовах постійних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах функціонування підприємства.

Дослідження широкого спектру організаційно-економічних інструментів дало змогу визначити найбільш доцільні для управління розвитком міжнародної

діяльності підприємства саме в умовах нестабільної кон'юнктури ринку. Одним із них є сценарне моделювання, яке вважається одним із найефективніших у процесі планування стратегій розвитку міжнародної діяльності підприємств, ринок функціонування яких залежить від багатьох складно передбачуваних факторів. Сценарії розглядаються як набір прикладів і можливих варіантів майбутнього, необхідних для побудови гнучких і адаптивних стратегій розвитку підприємств, що функціонують в умовах невизначеності.

Сценарне планування може мати різні підходи та методики проведення. Із метою подальших досліджень було обрано та детально розглянуто підхід сценарного планування Оксфорда, який передбачає побудову сценаріїв на основі різної комбінації контекстуальних факторів (ті, які перебувають поза впливом підприємстві та є здебільшого непрогнозованими); методику «Конус правдоподібності», яка передбачає побудову сценаріїв на основі визначення драйверів – контекстуальних факторів, що можуть мати найбільший вплив на кон'юнктуру світового ринку, на якому функціонує підприємство, та відповідно генеруванню припущень – як у майбутньому визначені фактори можуть змінитися та вплинути на міжнародну діяльність підприємства. Метою побудови сценаріїв є визначення спектру можливих напрямків розвитку міжнародної діяльності підприємства у межах визначених сценаріїв, визначення імовірних ризиків та розробка планів, які включають перелік превентивних завдань підприємства, які забезпечать його сталий розвиток при справдженні одного зі сценаріїв.

Також було розглянуто науково-методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку міжнародної діяльності підприємств. Щоб оцінити ефективність розвитку міжнародної діяльності підприємства, необхідно здійснити аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, який може проводитися на основі системи, представленої трьома блоками показників – економічний результат, економічний ефект та економічну ефективність.

Отже, у даному розділі було систематизовано теоретичні основи, пов'язані з управлінням розвитком міжнародної діяльності підприємства в умовах нестабільної кон'юнктури ринку. Результатом проведеного дослідження було

обрання необхідних організаційно-економічні та науково-методичні інструменти, що лягли в основу подальших досліджень в дипломній роботі, пов'язаних із розвитком міжнародної діяльності вітчизняного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «XXXXXX»

2.1. Діагностика бізнес-середовища підприємства та його господарської діяльності

Підприємство «XXXXXX» (скорочено «XXXXXX») – один із лідерів України із переробки молока та виробництва традиційної молочної продукції, агропромисловий комплекс замкнутого циклу. Підприємство є експортоорієнтованим, значну частку експортних поставок якого займають сухе знежирене молоко та вершкове масло. Втім саме сухе знежирене молоко переважає в структурі експорту підприємства.

Розглянемо детальніше господарську діяльність підприємства «XXXXXX» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Коротка характеристика ПрАТ «XXXXXX»

Ознака	Характеристика
Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «XXXXXX»
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	0000000000
Рік заснування	1992 (ПрАТ «XXXXXX» було створено у результаті реорганізації ПАТ «XXXXXXX» в 2008 році.)
Юридична адреса	вулиця Лесі Українки, будинок 28
Галузь	Харчової промисловості
Основні види діяльності	Виробнича, науково-дослідницька, комерційна Вид діяльності та код за КВЕД: 10.51 - Перероблення молока, виробництво масла та сиру; 46.33 - Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; 49.41 - Вантажний автомобільний транспорт

Продовження таблиці 2.1

Розмір статутного фонду підприємства	250 999 грн.
Власник	X
Офіційний сайт	X

Джерело: складено за даними [31]

ПрАТ «XXXXX» було створено у результаті реорганізації ПАТ «Білоцерківський молочний завод» в 2008 році. Основні відомості про важливі події в розвитку підприємства подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні етапи становлення підприємства ПрАТ «XXXXX»

Рік	Подія
1960	Створення в якості виробничої дільниці заводу.
1964	Реорганізація у виробничу дільницю маслозаводу.
1968-1975	Підприємство перебувало на самостійному балансі.
1975-1992	У підпорядкуванні сироробного комбінату.
1992-2008	Сформовано відкрите акціонерне товариство «XXXXX»
2001-2002	Проведено модернізацію та заміну технологічного устаткування для ліній виробництва масла вершкового, спреїв та казеїну.
2008	Підприємство реорганізовано у ПП «XXXXX»
2009	Впроваджено систему управління якістю на базі міжнародних стандартів ДСТУ ISO 9001-2009.
2010	Введено в експлуатацію будівлі транспортного відділу та сучасне відділення мийки автомолцистерн, нову адміністративну будівлю.
2011	Будівництво сучасного тваринницького комплексу на 1 тис. голів ВРХ з метою забезпечення підприємства власною сировинною базою.
	Введення в дію потужного елеватора та сушки, оновлення парку сільськогосподарської техніки.
	Впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів на відповідність стандарту ДСТУ 4161-2003.
	Введення в дію цеху європейського зразка з виробництва плавлених сирів.
2012	Перспективне будівництво, спрямоване на розширення виробничих потужностей та забезпечення працівників житлом.
2014	Освоєння нових ринків збуту
2017	Впроваджено систему якості НАССР, отримано сертифікат ISO 22000

Джерело: складено за даними [31]

Фахівці підприємства зуміли зберегти та поєднати кращі традиції виробництва та сучасні світові тенденції розвитку молочної галузі об'єднавши їх під торговою маркою «Х». Операційну діяльність підприємства здійснюють понад 500 осіб. Замкнутий цикл виробництва, що дав змогу підтвердити відповідність продукції підприємства системі якості НАССР, починається від посіву необхідних агрокультур. Угіддя (12000 га) знаходяться в Полтавській області, екологічно чистому регіоні України. До щоденного раціону харчування корів входять люцерна, лугові трави, бобові та зернові культури. Саме завдяки цьому у продукції високий показник білка, що сприяє формуванню позитивного іміджу та підвищення конкурентних позицій бренду «Х» на українському та бренду «XXX» на закордонних ринках [31]. Основні види продукції підприємства – масло вершкове, сир кисломолочний, сир плавлений та сухе знежирене молоко. Обсяг виробництва продукції та реалізації за останні 3 роки подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники операційної діяльності «XXXXX», тис. грн за рік

Показник	2017	2018	2019	2017/2018		2018/2019	
				абс. відх.	відн. відх.	абс. відх.	відн. відх.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	810000	1100000	1300000	290000	35,8	200000	18,18
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	660000	880 000	1100000	220000	33,33	220000	25
Валовий прибуток	150000	180000	260000	30 000	20	80000	44,44
Інші операційні доходи	2600	3300	12000	700	26,92	8700	263,64
Витрати на збут	65000	90000	120000	25 000	38,46	30000	33,33
Інші операційні витрати	1400	2700	7800	1 300	92,86	5100	188,89
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	74000	77000	140000	3 000	4,05	63000	81,82
Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток)	0	0	0	0		0	
Матеріальні затрати	620000	780000	950000	160000	25,81	170000	21,79

Продовження таблиці 2.3

Витрати на оплату праці	42000	49000	50000	7 000	16,67	1000	2,04
Відрахування на соціальні заходи	7500	11000	11000	3 500	46,67	0	0
Амортизація	16000	19000	26000	3 000	18,75	7000	36,84
Інші операційні витрати	53000	130000	120000	77 000	145,28	-10000	-7,69

Джерело: складено за даними [33]

Аналіз даних у таблиці 2.3. дає підставу стверджувати про стабільний та пропорційний розвиток операційної діяльності підприємства протягом останніх трьох років (рис. 2.1).

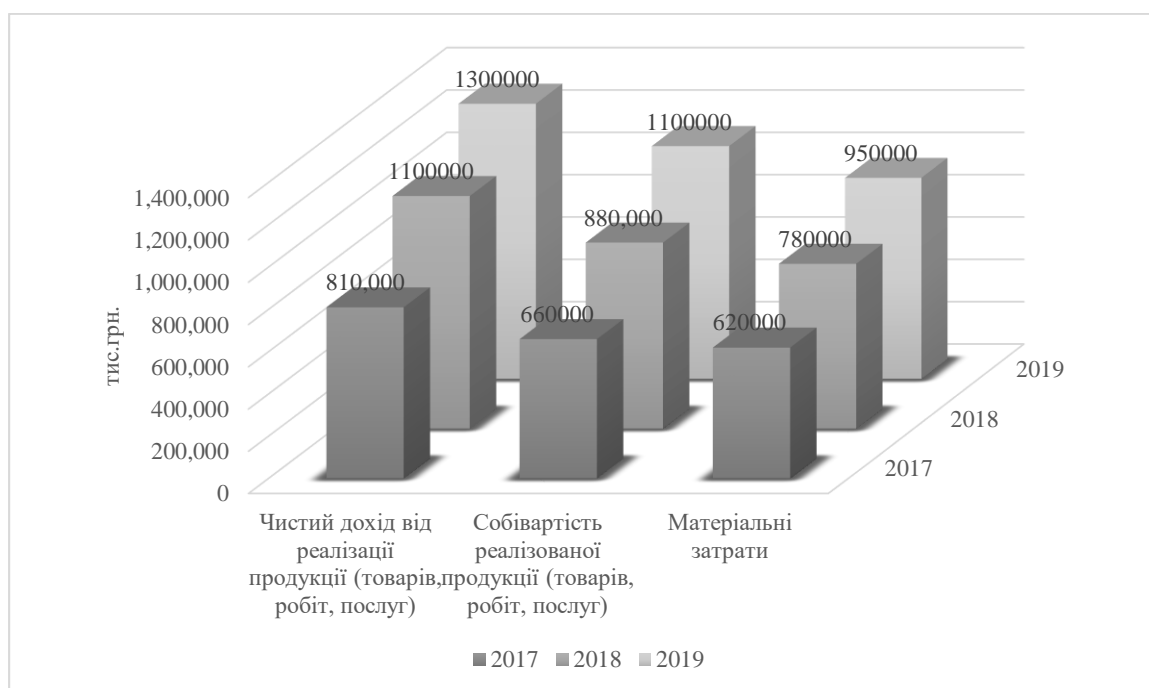


Рис. 2.1. Співвідношення чистого доходу до операційних витрат підприємства

Джерело: складено автором на основі джерела [33]

Підприємство є експортоорієнтованим, географія експорту диверсифікована налічує понад 70 країн. Однак, експортні потоки не є стабільними та відрізняються із року в рік, що пояснюється складною кон'юктурою ринку молока. Основним експортним продуктом ПрАТ «XXXXXX» є сухе знежирене молоко (СЗМ) та вершкове масло (додаток Д). Канали збуту продукції підприємства є непрямими, двох або трирівневими – через посередників на українському та зарубіжних ринках, реалізуючи свою молочну продукцію через дистриб'юторські фірми.

На успішність розвитку міжнародної діяльності підприємства впливають особливості кон'юнктури ринку молока, що має виражену специфіку, пов'язану, передусім, із сезонністю сільськогосподарського виробництва та його суттєвою залежністю від дії природних чинників, а також з характером продукції, попит на яку є слабо еластичним, оскільки визначається першочерговими життєвими потребами людей. Оскільки даний ринок характеризується масовістю споживання та соціальною значимістю молочних продуктів, йому також властивий високий ступінь державного регулювання як в Україні, так і в багатьох країнах світу [21].

За територіальною (географічною) ознакою ринок молока і молочних продуктів поділяють на національний (місцевий, регіональний і міжрегіональний), міждержавний (ринок країн далекого і ближнього зарубіжжя) і світовий.

Структура молочного ринку представлена багатьма учасниками. Всіх суб'єктів молочного ринку доцільно розподілити чотири групи [22]:

- 1) виробники первинної сировини (сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, особисті підсобні господарства);
- 2) первинні збирачі молока (сировинні цеху господарств, збирачі молока з обслуговування особистих підсобних і фермерських господарств);
- 3) кінцеві покупці молочних ресурсів (заводи з переробки молочної продукції);
- 4) покупці молочних продуктів (підприємства оптової і роздрібної торгівлі, споживачі, посередники, підприємства громадського харчування, державні заготівельні організації).

Протягом останніх трьох років підприємство скоротило обсяги експорту сировинної продукції СЗМ та вершкового масла на ринки В2В, що пов'язано з високою нестабільністю кон'юнктури закордонних ринків. Це стало підґрунтям, для розширення мережі збуту готової молочної продукції підприємства в Україні. Сьогодні на полицях багатьох супермаркетів можна придбати домашній сир, плавлені сири та масло бренду «Х» підприємства «XXXXX». Також підприємство виробляє продукцію на замовлення для інших брендів. Отже, нестабільна кон'юнктура іноземних ринків стала не тільки викликом для підприємства, а й

відкрила нові можливості – пошук нових ринків збуту в Україні та загалом диверсифікацію продуктової лінійки підприємства.

У таблиці 2.4 відображено динаміку та темп зміни прибутку в цілому за 2017-2019 роки.

Таблиця 2.4

**Показники прибутковості діяльності підприємства «XXXXX», у тис.
грн за рік**

Показник	2017	2018	2019	2017/2018		2018/2019	
				абс. відх.	відн. відх.	абс. відх.	відн. відх.
Валовий прибуток	150000	180000	260000	30 000	20	80000	44,44
Валовий збиток	0	0	0	0	-	0	-
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	74000	77000	140000	3 000	4,05	63000	81,82
Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток)	0	0	0	0		0	
Прибуток до оподаткування	72000	71000	140000	-1000	-1,39	69000	97,18
Чистий прибуток	59000	58000	110000	-1000	-1,69	52000	89,66
Чистий збиток	0	0	0	0	-	0	-

Джерело: складено за даними [33]

До складу та обсягу основних джерел утворення прибутку підприємства у звітних періодах 2017-2019 років відносилися у найбільшій частці дохід від реалізації молочної продукції та незначні для підприємства доходи від операційної та фінансової діяльності.

До основних факторів зовнішнього характеру, які обумовлюють обсяги та динаміку прибутку від операційної діяльності підприємства відносяться погодні умови, що впливають на кількість надою молока; кількість європейських інтервенцій, що впливають на обсяги реалізації СЗМ в країни Європи; економічна та геополітична ситуація, яка загалом визначає тенденції ринку молока. Ці всі фактори впливають на ціну СЗМ за 1 тонну, що є ключовим фактором

конкурентоспроможності продукції підприємства на українському та іноземних ринках, а отже і на прибутковість підприємства у звітному періоді.

У таблиці 2.5 відображені основні показники рентабельності підприємства та проведений їх динамічний і порівняльний аналіз на основі додатку Е.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності підприємства «XXXXX»

Показник	Роки			2018/2017		2019/2018	
	2017	2018	2019	Абс. Відх.	Темп приросту	Абс. Відх.	Темп приросту
Коефіцієнт рентабельності активів	0,17	0,15	0,2	-0,02	-11,76	0,05	33,33
Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	0,23	0,21	0,24	-0,02	-8,7	0,03	14,3
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,24	0,19	0,27	-0,05	-20,83	0,08	58,8
Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	18,83	11,6	28,8	-7,23	-38,3	17,2	148,28

Джерело: розраховано за даними [33]

Рентабельність активів підприємства – індикатор прибутковості, що показує скільки прибутку приносить кожна гривня активів компанії. Коефіцієнт дає розуміння наскільки ефективно менеджмент використовує активи фірми для генерації прибутку. Отримані результати свідчать про досить ефективне використання активів (середній показник рентабельності активів по галузі є на рівні 2% [33]). Рентабельність реалізованої продукції показує, скільки прибутку припадає на одиницю реалізованої продукції. Вона визначається як відношення валового прибутку та собівартості реалізованої продукції. Показники підприємства «XXXXX» характеризуються ефективністю і мають невелике коливання, але загалом є стабільними й мають тенденцію до зростання. Показник рентабельності операційної діяльності було розраховано, як відношення прибутку (збитку) від операційної діяльності до витрат операційної діяльності. Збільшення цього показника свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства «XXXXX». Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність) характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство, тому найбільший інтерес представляє для наявних і

потенційних власників й акціонерів й є одним з основних показників інвестиційної привабливості підприємства, тому що його рівень показує верхню межу дивідендних виплат. Цей показник також є досить високим для молокопереробного підприємства «XXXXX».

У таблиці 2.6 проаналізовані основні показники ділової активності підприємства «XXXXX» та надана порівняльна характеристика із значеннями показників по галузі.

Таблиця 2.6

Показники ділової активності «XXXXX» та середні по галузі

Рік Показник	Оборотність загальних активів		Оборотність робочого капіталу		Оборотність дебіторської заборгованості	
	«XXXXX»	~ по галузі	«XXXXX»	~ по галузі	«XXXXX»	~ по галузі
2017	2,7	1,4	7,6	2,3	8,7	5,8
2018	2,8	1,4	6,7	2,4	7,9	5,5
2019	2,7	1,2	6,8	2,2	6,2	5,3

Джерело: розраховано за даними [33]

Оборотність загальних активів (Total Assets Turnover) – індикатор ділової активності, що дозволяє виміряти продуктивність активів компанії шляхом їх порівняння із обсягом виручки. Оптимальні значення залежать від галузі. Підприємство «XXXXX» має стабільну оборотність активів протягом досліджуваного періоду, а також двічі вищі показники за середні по галузі, що характеризує про ефективність оборотності загальних активів.

Оборотність робочого капіталу (Working Capital Turnover) – індикатор ділової активності, що показує ефективність використання робочого капіталу компанії з точки зору згенерованої ним виручки. Робочий капітал є різницею між оборотними активами та поточними зобов'язаннями. Оптимальні значення залежать від галузі. Підприємство «XXXXX» має незначне зменшення показника оборотності активів протягом 2018-2019 років, але втричі перевищує середні показники по галузі, що характеризує про ефективність оборотності робочого капіталу.

Оборотність дебіторської заборгованості (Receivables Turnover) – індикатор ділової активності, що показує скільки раз протягом року погашається дебіторська

заборгованість. Чим вище значення показника, тим швидше компанія здатна стягувати плату з клієнтів за надані товари чи послуги. Оптимальні значення залежать від галузі. Підприємство «XXXXXX» має незначне зменшення показника оборотності активів протягом 2018-2019 років, але перевищує середні показники по галузі, що характеризує про ефективність оборотності дебіторської заборгованості.

Розглянемо детальніше ринок сухого знежиреного молока, оскільки саме цей продукт є основним у структурі експорту підприємства «XXXXXX». Сухе молоко, молочний продукт, виготовлений шляхом зневоднення зрідженого молока за допомогою численних процесів сушіння, поки воно не стане порошком. Однією з цілей сушіння молока є його консервація, сухе молоко має значно більший термін зберігання, ніж рідке молоко, і його не потрібно охолоджувати. Сухе молоко популярне серед споживачів завдяки своєму довгому терміну придатності та готовим до використання характеристикам. Сухе молоко можна легко використовувати, просто змішавши з ним воду. Крім того, сухе молоко може бути виготовлене з усіма природними властивостями молока, такими як смак, колір, розчинність та харчова цінність. Він має подібний поживний профіль, як рідке молоко, що складається з тіаміну, білків, вітаміну С і В12 тощо. Окрім рекомбінації та відновлення, сухе молоко також використовується за своїми функціональними властивостями у багатьох продуктах кінцевого споживання, таких як кондитерські та хлібобулочні вироби, продукти дитячого харчування тощо. Таким чином, смак та харчова цінність сухого молока зумовлюють зростання світового ринку сухого молока [22]. Очікується, що світовий ринок знежиреного молока значно зросте з до 2023 рік завдяки зростаючій заклопотаності здоров'я серед споживачів та зростаючому попиту на молоко та молочні продукти з низьким вмістом жиру.

З огляду на кінцеве використання, світовий ринок сухого молока сегментований для подальшої реалізації в харчовій промисловості як компонент [23]:

- 1) для виготовлення суміші для немовлят;
- 2) кондитерських виробів (зокрема фітнес-солодощі);

3) кінцевий продукт для споживання.

На основі каналів дистрибуції світовий ринок сухого молока сегментований як B2B (від бізнесу до бізнесу) – як сировина для подальшого виробництва та B2C (бізнес для споживача) – як кінцевий продукт споживання, що реалізовується дистриб'юторами через гіпермаркети й супермаркети, спеціалізовані магазини, роздрібні магазини, інтернет-торгівлю [23].

За географічною ознакою світовий ринок сухого молока сегментований по таким регіонам:

- 1) Північна Америка;
- 2) Латинська Америка;
- 3) Європа;
- 4) Південна Азія;
- 5) Східна Азія;
- 6) Океанія;
- 7) Близький Схід та Африка.

Ринок достатньо фрагментований наявністю численних дрібних і великих виробників, які конкурують між собою за цінами та якістю. Ключові гравці на світовому ринку сухого молока: Lactalis International, Nestlé SA, Fonterra Co-operative Group Limited, Royal FrieslandCampina NV та Danone SA, Alpen Food Group BV, Arla Foods amba, Dean Foods Co., Gujarat Cooperative Milk Marketing Federation Ltd., Royal FrieslandCampina NV, Nestle SA, The Kraft Heinz Co. , Fonterra Cooperative Group Ltd., China Mengniu Dairy Co. Ltd., Schreiber Foods Inc., Danone SA, Lactalis Group, Saputo Inc. та інші.

Підприємства, виробники СЗМ, ЄС, США і Нова Зеландії забезпечують близько 75% експорту сухого знежиреного молока в світі . Також варто додати, що СЗМ саме той продукт, попит на який на світовому ринку зростає найбільшими темпами останніми роками, додаючи в середньому 7% в рік. Суттєво нарощувала поставки і Україна, піднявшись на шосту сходинку у топі експортерів, але за обсягами їй далеко до тієї ж Нової Зеландії [24].

Дослідження динаміки зміни ціни (рис. 2.2) за 1 тонну СЗМ ключових гравців ринку СЗМ у світі – ЄС (Німеччина), США та Океанії (Нова Зеландія та Австралія) дає можливість стверджувати, що світовому ринку СЗМ властиві нестабільність та складність прогнозування цінових коливань.

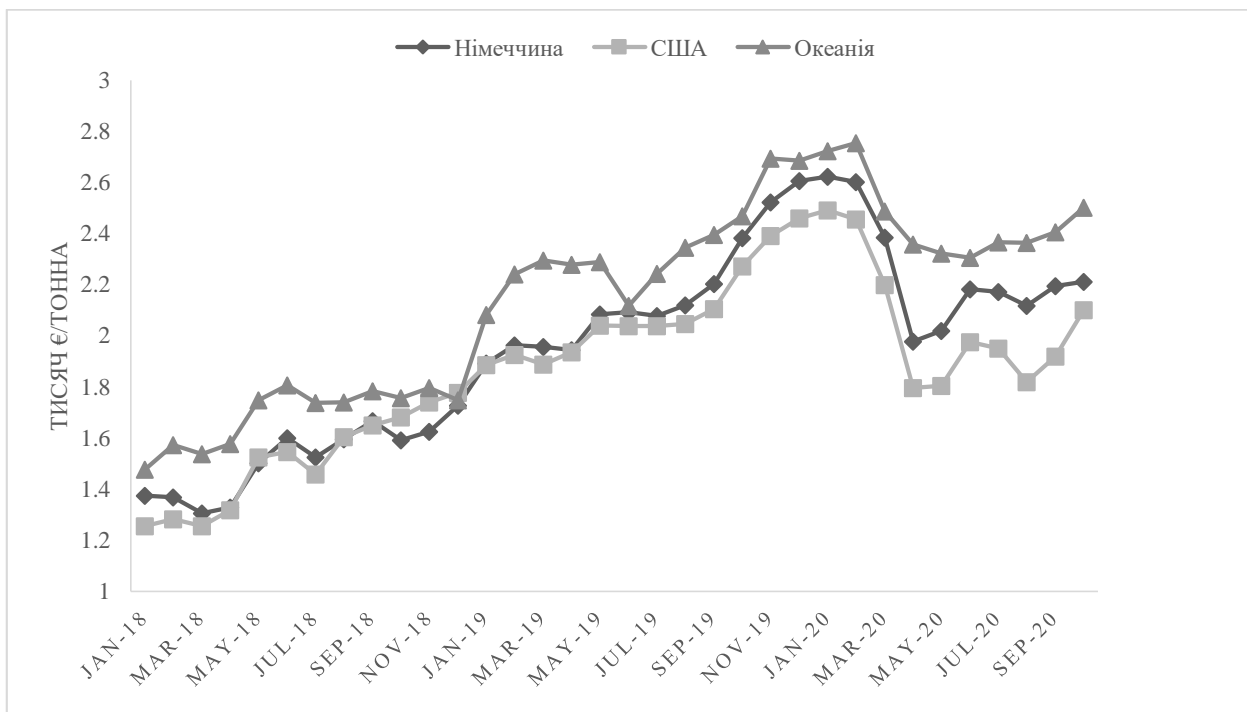


Рис. 2.2. Коливання ціни за 1 тонну СЗМ на ринках Німеччини, США та Океанії 2018-2020 роки

Примітка: ціни вказані без ПДВ, на умовах FOB франко-завод
Джерело: складено автором на основі джерела [25]

Попередні дослідження дали змогу встановити, що попри значні коливання цін на молочну продукцію, зокрема СЗМ, світовий ринок молока вважається стійким до криз. Протягом 2019-2020 році виробництво СЗМ в Європі та США збільшувалось. Однак попит на різні види молочні продукти зміщується, і важко передбачити, які саме обсяги тих чи інших молочних продуктів будуть затребувані в майбутніх періодах. Отже, кон'юнктура світового ринку молока хоча й характеризується високим рівнем невизначеності, однак демонструє позитивні світові тенденції щодо зростанні попиту на якісну молочну продукцію. Це спонукає українських виробників та експортерів СЗМ шукати нові шляхи розвитку міжнародної діяльності [26].

Серед найбільших покупців сухого знежиреного молока переважають країни Східної Азії, а також Близького Сходу та Північної Африки. Більшість із них продовжує стрімко нарощувати обсяги закупівель (табл. 2.7) [24].

Таблиця 2.7

Найбільші імпортери світу сухого знежиреного молока

Країна	Середні річні обсяги імпорту, тис. т	Частка у світі, %	CAGR (середньорічний темп зростання) 2014-2019
Китай	443	19	6,4
Алжир	231	10	6,7
В'єтнам	81	3	10,9
Нігерія	81	3	-11,5
Саудівська Аравія	61	3	-0,4
Індонезія	60	3	6,8
Малайзія	47	2	13,9
Бангладеш	46	2	5,8
Тайланд	46	2	7,7
Єгипет	37	2	-2,2
СВІТ	2 378		3,4

Джерело: [24]

Отже, підсумуємо основні характеристики та тенденції на світовому ринку СЗМ у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Основні характеристики та тенденції на світовому ринку СЗМ у 2019 році

Характеристика	Тенденції
Обсяг світового ринку СЗМ у 2019 році	Світовий ринок цільного сухого молока досяг обсягу 5,5 мільйона тон у 2019 році
Основні драйвери світового ринку СЗМ	Процвітаюча індустрія харчових продуктів та напоїв (F&B) є одним із важливих рушіїв світового ринку цільного сухого молока.
Основні тенденції на світовому ринку СЗМ	Зростаюча популярність сухого молока в регіонах з низькою доступністю молока, поряд із запровадженням органічних та безлактозних варіантів, посилює зростання ринку.
Глобальний розподіл ринку СЗМ за кінцевим використанням	Виходячи з кінцевого використання, ринок був сегментований на молочні продукти, суміші для немовлят, хлібобулочні, кондитерські вироби та інші.
Провідні виробники СЗМ	Провідними гравцями галузі є Lactalis International, Nestlé SA, Fonterra Co-kooperative Group Limited, Royal FrieslandCampina NV та Danone SA

Джерело: складено автором на основі джерела [22]

Розглянемо тенденції українського ринку СЗМ. Виробництво молочної продукції в Україні за січень-серпень 2020 року скоротилося на 3% (-45 тис. тон)

проти аналогічного періоду торік - до 1,33 млн тон. Як зазначають в Асоціації виробників молока [27]: «Виробництво основних біржових молочних товарів, зокрема СЗМ, що реалізуються на зовнішніх ринках, має різнонаправлену динаміку. Зокрема, сухого знежиреного молока у поточному році вироблено на 4,3% більше, ніж у 2019 році (у 2020 році виготовлено 28,2 тис. т. СЗМ). Не дивлячись на відчутний дефіцит молока, який відмічається протягом останніх двох років в Україні, впродовж року, навіть попри карантинні обмеження, українські підприємства демонструють ріст виробництва СЗМ, що зумовлено тимчасовим надлишком молока, який з'явився в результаті активного падіння попиту на інші молочні продукти». Однак попри позитивну тенденцію обсягів виробництва СЗМ в Україні, українські виробники протягом останніх трьох років скорочували експорт СЗМ за кордон, що зумовлено нестабільною державною підтримкою експортної діяльності виробників молочної продукції в Україні та загальними тенденціями ринку молока в Україні: скорочення кількості поголів'я та зменшення обсягів надою молока.

Далі важливо вивчити вплив економіко-правового середовища України на ринок молока. Варто зазначити, що Україна знаходиться на перехідному етапі до інтеграції в світову торгівлю. До 2014 року основним ринком збуту була Росія та інші країни СНД. З 2014 року в Україні з кожним роком діє все більше угод з різними країнами світу, що дає змогу українським виробникам молочної продукції освоювати нові ринки збуту.

Найбільші експортери СЗМ в Україні представлено в таблиці 2.9. Підприємство «XXXXXX» входить до лідерів по виробництву й експорту СЗМ, що характеризує його як конкурентоспроможне та успішне підприємство України.

Таблиця 2.9

Найбільші виробники та експортери СЗМ в Україні

Компанія	Середній обсяг, тонн
ПАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	669
ДП «Старокостянтинівський молочний завод»	248
ТОВ «Рихальський завод сухого молока»	167
ПАТ «Веселинівський завод сухого знежиреного молока»	150
ПрАТ «XXXXXX»	146

Джерело: [28]

Однак, задля визначення конкурентних переваг, необхідно проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства ПрАТ «XXXXXX», а також його двох найбільших конкурентів (додаток В), базуючись на доступній об'єктивній інформації про діяльність підприємств [29, 30]. На основі проведеного аналізу, застосовуючи методику профілю полярностей, визначимо основні конкурентні переваги та чинники, що негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства «XXXXXX» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Визначення конкурентних переваг – профіль полярностей

Показники	Бали				
	-2	-1	0	1	2
Ступінь досягнення цілей			*#		
Рівень ризику (Z-фактор)			*#		
Ступінь доцільності організаційної структури			*#		
Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві			*	#	
Стиль управління			*#		
Рівень прибутку			*#		
Частка ринку		*#			
Система контролю якості товару			*#		
Ширина асортименту		*#			
Гнучкість цінової політики		*#			
Ефективність договірної політики		*#			
Система організації збуту		*#			

Продовження таблиці 2.10

Рівень сервісу			*#		
Система стимулювання покупців		*#			
Дослідження і розробки (НДДКР)			*#		
Стан матеріально-технічної бази			*#		
Кваліфікаційний склад кадрів		*#			
Оцінка руху кадрів			*#		
Ступінь вмотивованості кадрів		#	*		
Фінансові можливості підприємства			*#		
Організаційна культура			#	*	
Рейтингова оцінка підприємства			*#		

Примітка: * - порівняння ПрАТ «XXXXXX» із ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

- порівняння ПрАТ «XXXXXX» із ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Джерело: складено автором

Отже, визначення конкурентних переваг дало змогу встановити показники підприємства «XXXXXX», які є слабшими за конкурентів. Акцент на розвиток даних показників дасть підприємству «XXXXXX» покращити його конкурентоспроможність і зайняти ще кращі позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках: збільшити частку ринку, збільшити ширину асортименту, покращити гнучкість цінової та договірної політики, покращити системи дистрибуції та збуту, покращити систему стимулювання покупців.

Із метою підсумку аналізу господарської діяльності підприємства «XXXXXX» та впливу бізнес-середовища на його функціонування, було проведено SWOT-аналіз (табл. 2.11), який визначає слабкі та сильні сторони підприємства (внутрішнє середовище функціонування підприємства), а також основні загрози й можливості (зовнішнє середовище функціонування підприємства). Варто зазначити, що вчасне визначення саме загроз підприємства є визначальним фактором в управлінні підприємством, адже це дає можливість не тільки попередити негативні наслідки, а й прийняти стратегічні рішення задля перетворення загроз у нові можливості.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз господарської діяльності підприємства «XXXXX»

<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Висока якість продукції та довіра споживачів 2) Конкурентоспроможна ціна 3) Сучасне обладнання для виробництва молочної продукції європейського зразка, великі виробничі потужності підприємства та гарантія надійних поставок контрагентам 4) Запроваджена система принципів контролю якості HACCP (англ. Hazard Analysis and Critical Control Point) 5) Наявність сертифікатів FSSC 22000, ISO 9001:2008, HALAL 6) Багаторічний досвід роботи підприємства з іноземними контрагентами 7) Наявність власного вантажного транспорту для оптимізації логістичних витрат 	<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Висока конкуренція між українськими та іноземними виробниками молочної продукції. 2) Нестабільні зв'язки з контрагентами, які не дають впевненості в обсягах реалізації продукції в майбутніх періодах 3) Залежність від екологічних факторів (від погодних умов). 4) Залежність від підтримки вітчизняного ринку молока державними програмами України. 5) Залежність від світового ринку молока.
<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Активна інтеграція України в світову торгівлю. 2) Стимулювання та підтримка експорту української молочної продукції з боку держави. 3) Розширення покриття експорту в більшій кількості країн та контрагентів. Встановлення більшої кількості контактів із потенційними покупцями продукції шляхом участі в міжнародних виставках, тендерах т.д. 4) Перехід від експорту сировинної продукції до кінцевої. 5) Розширення дистрибуторської мережі закордоном. 6) Розвиток НДР та інновації, що зменшать залежність надою молока від погодних умов. 	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Втрата вже існуючих закордонних контрагентів. 2) Активні державні програми підтримки експорту сектору молочної продукції ЄС, що негативно вплине на динаміку цін на світовому ринку молока. 3) Втрата квот на експорт молочної продукції закордон. 4) Втрата угод про зони вільної торгівлі між Україною та іншими країнами. 5) Лобіювання експорту на користь конкурентів політичними силами України. 6) Скорочення кількості поголів'я внаслідок високих витрат на утримання та несприятливих погодних та екологічних умов, що призведе до відсутності достатніх обсягів виробництва здатних задовільнити попит на іноземних ринках. 7) Повна зупинка виробництва внаслідок непередбачуваних обставин.

Джерело: розроблено автором

Отже, аналіз господарської діяльності підприємства «XXXXX» у розрізі особливостей світового та українського ринків сухого знежиреного молока, дає змогу стверджувати про перспективність розвитку міжнародної діяльності підприємства «XXXXX». Однак, особливості кон'юнктури ринку молока та

високий ступінь невизначеності є передумовою для пошуку підприємством нових інструментів та шляхів забезпечення сталого розвитку експортної діяльності.

2.2. Аналіз ефективності управління розвитком міжнародної діяльності підприємства

Для оцінки ефективності управління розвитком міжнародної діяльності підприємства необхідно здійснити детальний аналіз існуючих зовнішньоекономічних операцій на підприємстві «XXXXX» протягом останніх 3 років. Хоча підприємство «XXXXX» є експортоорієнтованим, наявні також і імпорتنі операції, пов'язані із забезпеченням операційної діяльності підприємства – придбання обладнання для виробництва та пакувальних матеріалів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Імпортні операції та категорії імпортованих товарів підприємства «XXXXX» для забезпечення операційної діяльності

Рік	УКТЗЕД	Опис	Обсяг імпорту, тис. грн.
2017	8422	Машини посудомийні; обладнання для миття або сушіння пляшок або інших ємкостей; фасування та загортання товарів (включаючи обладнання для загортання товару з термоусадкою пакувального матеріалу);	1500
	8434	Установки і апарати доїльні та обладнання для обробки та переробки молока	
2018	8716	Причепи та напівпричепи; інші несамохідні транспортні засоби; їх частини	3000
	3920	Інші плити, листи, плівки, стрічки та пластини з пластмаси, непористі, неармовані, нешаруваті, без підкладки та не поєднані подібним способом з іншими матеріалами	
	8419	Машини, обладнання промислове або лабораторне з електричним чи неелектричним нагріванням (за винятком печей, камер та іншого обладнання товарної позиції 8514) для обробки матеріалів шляхом зміни температури	
2019	0405	Масло вершкове та інші жири, вироблені з молока; молочні пасти	30000
	8434	Установки і апарати доїльні та обладнання для обробки та переробки молока	
	8422	Машини посудомийні; обладнання для миття або сушіння пляшок або інших ємкостей; фасування та загортання товарів (включаючи обладнання для загортання товару з термоусадкою пакувального матеріалу);	

Джерело: складено за даними [33]

Порівняємо обсяг експортних та імпорتنих операцій підприємства (рис. 2.3), застосовуючи дані з таблиці 2.12. Як можна бачити, експортні операції підприємства «XXXXX» значно переважають над імпортними.

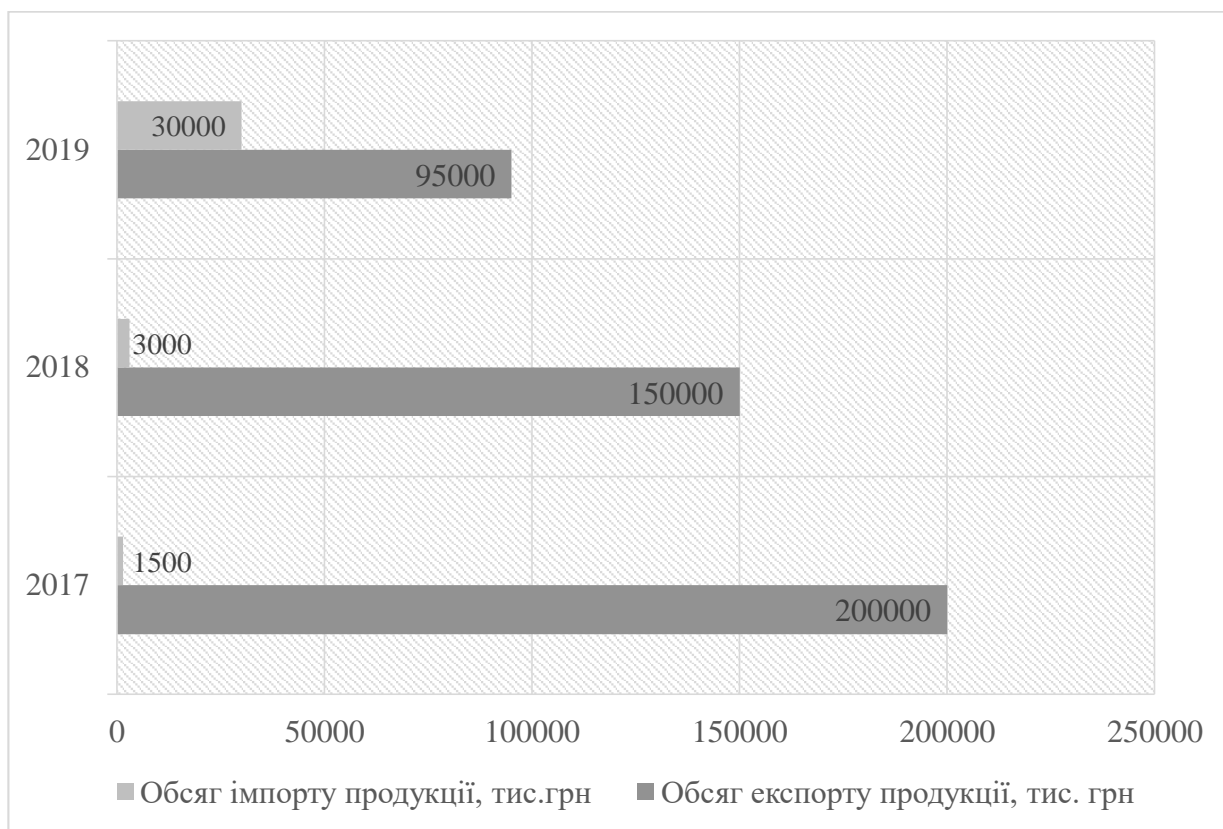


Рис. 2.3. Порівняння обсягу експорту та імпорту підприємства «XXXXX»

Джерело: складено автором на основі джерела [33]

Проаналізуємо дані зовнішньоекономічної діяльності підприємства (табл. 2.13) та частку доходів підприємства «XXXXX» від експорту в загальному доході від реалізації продукції за 2017-2019 роки (рис. 2.13).

Таблиця 2.13

Обсяг експортно-імпорتنих операцій підприємства та загальний обсяг реалізованої продукції підприємства «XXXXX»

Рік	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	Обсяг експорту продукції, тис. грн	Обсяг імпорту продукції, тис. грн
2017	810000	200000	1500
2018	1100000	150000	3000
2019	1300000	95000	30000

Джерело: складено за даними [33]

Даний тип аналітики показує, яку частку у виручці від реалізації продукту займають кошти, що були отримані від зовнішньоекономічної діяльності.

За цим графіком (рис. 2.4) можна визначити рівень залежності підприємства від економічної ситуації в країні та ризики, що пов'язані із припиненням можливості ведення експортно-імпортних операцій.

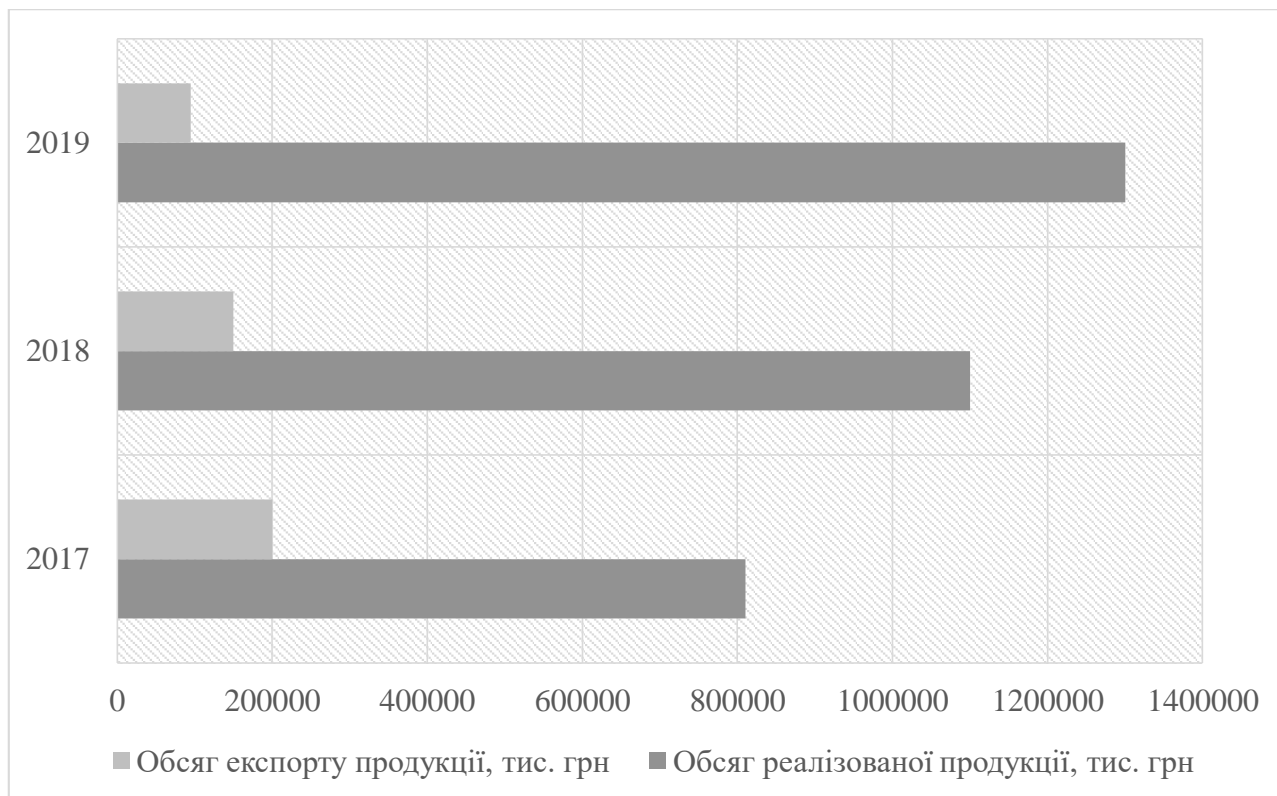


Рис. 2.4. Частка експорту в загальному обсязі доходів від реалізації продукції «XXXXX»

Джерело: складено автором на основі джерела [33]

Отже, можна стверджувати, що підприємство «XXXXX» має невисокий ступінь залежності від експортно-імпортної діяльності, а отже і низький рівень ризику пов'язаного зі збитками через неможливість реалізації виготовленої продукції на закордонних ринках.

Згідно аналізу зовнішньоекономічних операцій підприємства можна підсумувати, що частка експортних операцій в загальному доході від реалізації продукції підприємства «XXXXX» знизилася, а обсяг імпортних операцій зріс. Проаналізуємо іноземні ринки збуту продукції та контрагентів підприємства, щоб

зробити висновки щодо вищеописаних тенденцій – зменшення обсягу експортних операцій та збільшення імпортних.

Проаналізуємо географію експорту підприємства «XXXXX» протягом 2017-2019 років (табл. 2.14)

Таблиця 2.14

Географія експорту, кількість іноземних контрагентів та здійснених операцій підприємства «XXXXX»

Рік	Країна	Дохід від експорту, тис. грн.	Кількість контрагентів	Кількість операцій
2017	СІНГАПУР	85 000	10 - 15	20 - 25
	ГРУЗІЯ	70 000	3 - 5	40 - 45
	АЗЕРБАЙДЖАН	20 000	5 - 10	15 - 20
	ПОЛЬЩА	8 500	3 - 5	5 - 10
	АЛБАНІЯ	7 000	до 3	5 - 10
	ДАНІЯ	6 000	до 3	до 3
	ФРАНЦІЯ	5 500	до 3	до 3
2018	ГРУЗІЯ	80 000	3 - 5	30 - 35
	СІНГАПУР	45 000	3 - 5	10 - 15
	АЗЕРБАЙДЖАН	15 000	3 - 5	10 - 15
	АЛБАНІЯ	8 500	до 3	5 - 10
2019	СІНГАПУР	45 000	5 - 10	25 - 30
	ГРУЗІЯ	40 000	до 3	20 - 25
	АЛБАНІЯ	8 500	до 3	5 - 10
	АЗЕРБАЙДЖАН	6 500	3 - 5	3 - 5

Джерело: складено за даними [33]

Проаналізуємо категорії товарів, що були експортовані підприємством у 2017-2019 роках (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Імпортні операції та категорії імпортних товарів підприємства «XXXXX» для забезпечення операційної діяльності

Рік	УКТЗЕД	Опис	Імпорт, тис. грн.
2017	0402	Молоко та вершки, згущені та з доданням цукру чи інших підсолоджувальних речовин	175000
	0405	Масло вершкове та інші жири, вироблені з молока; молочні пасти	25000
2018	0402	Молоко та вершки, згущені та з доданням цукру чи інших підсолоджувальних речовин	130000
	0405	Масло вершкове та інші жири, вироблені з молока; молочні пасти	20000

Продовження таблиці 2.15

2019	0402	Молоко та вершки, згущені та з додаванням цукру чи інших підсолоджувальних речовин	825000
	0405	Масло вершкове та інші жири, вироблені з молока; молочні пасти	75000

Джерело: складено автором на основі джерела [33]

Дані наведені у таблиці 2.15 демонструють, що в структурі експорту підприємства «XXXXX» переважає СЗМ. Це пов'язано із нескладними умовами транспортування даного продукту, адже умови та термін зберігання СЗМ значно простіші та довші, ніж вершкового масла.

Розрахуємо та проаналізуємо деякі показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПрАТ «XXXXX» на основі запропонованої у пункті 1.3. даної роботи методики (табл. 2.16). Дані для розрахунку зазначені у таблицях 2.12 – 2.15.

Таблиця 2.16

**Показники ефективності експортної діяльності підприємства «XXXXX»
за період 2017-2019 рік**

Група показників	Показник	Значення показника		
		2017 рік	2018 рік	2019 рік
Початковий економічний результат	Вартісний обсяг експорту, тис. грн.	200 000	150 000	95 000
	Коефіцієнт експорту	0,8	0,75	0,63
	Частка експорту у вартості виробленої продукції, %	24,7	14	7
	Частка СЗМ на зовнішніх ринках, %	~0,07	~0,05	~0,03
	Частка нових (Чн.т.), інноваційних (Чі.т.) товарів в експорті підприємства	0	0	0
Економічний ефект	Прибуток від експорту продукції на зовнішніх ринках, тис. грн.	14000	10900	6900
	Коефіцієнт прибутку	0,9	0,77	0,63
	Частка прибутку від експорту в загальному прибутку підприємства, отриманого від основної діяльності, %	19	15	5
Економічна ефективність	Рентабельність витрат, %	2,1	2,0	1,9
	Рентабельність продажів, %	7,2	7,3	7,1

Джерело: розраховано за даними [33]

Розраховані показники економічної ефективності експортної діяльності підприємства «XXXXX» свідчать про рентабельність експортної діяльності підприємства (середній показник по галузі 2%), однак він мав тенденцію до

незначного коливання та зниження в 2018 та 2019 роках. Однак аналіз показників початкового економічного результату та економічного ефекту експортної діяльності підприємства свідчить про скорочення поставок обсягів експорту підприємства, що було пов'язано із високим рівнем конкуренції на зовнішніх ринках та нестабільною кон'юнктурою світового ринку сухого молока.

Також для аналізу розвитку експортної діяльності підприємства варто проаналізувати наступні показники [34]:

- 1) Визначення виконання зобов'язань за вартістю, фізичним обсягом та ціною експортних/імпортних товарів;
- 2) Визначення виконання зобов'язань за термінами їхніх поставок та якістю;
- 3) Установлення факторів і величин їхнього впливу на економічні показники;
- 4) З'ясування причин недовиконання зобов'язань за тими чи іншими позиціями.

Для аналізу ЗЕД підприємства використовують систему аналітичних показників (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Показники ефективності ЗЕД підприємства за період 2017-2019 рік

Назва показника	Формула	2017	2018	2019
Частка сум контрактів, прострочених у звітному періоді	$I_{п.к.} = \frac{K_n}{K_b} * 100\%, \text{ де}$ K_n – сума контрактів, прострочених протягом року; K_b – сума контрактів, що підлягають виконанню у звітному періоді.	0,05	0,06	0,0
Коефіцієнт виконання зобов'язань за вартістю	$K_{варт.} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i\phi} * P_{i\phi}}{\sum_{i=1}^n Q_{in} * P_{in}}, \text{ де}$ $P_{i\phi}$ і $Q_{i\phi}$ – фактичні ціни та кількість товару і; P_{in} і Q_{in} – планові ціни та кількість товару і; n – кількість товарів.	1,0	0,98	0,97
Коефіцієнт виконання зобов'язань з експорту товарів за фізичним обсягом	$K_{физ.об.} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i\phi} * P_{in}}{\sum_{i=1}^n Q_{in} * P_{in}}, \text{ де}$ $Q_{i\phi}$ – фактична кількість експорту; P_{in} і Q_{in} – планові ціни та кількість товару і; n – кількість товарів.	1,03	1,0	0,96

Продовження таблиці 2.17

Коефіцієнт виконання зобов'язань з експорту товарів за ціною	$K^{физ.об.} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{iф} * P_{iф}}{\sum_{i=1}^n Q_{iф} * P_{in}}, \text{ де}$ <p> $P_{iф}$, $Q_{iф}$ – фактичні ціни та кількість товару i; P_{in} – планова ціна товару i; n – кількість товарів. </p>	1,0	0,85	1,0
--	---	-----	------	-----

Джерело: розраховано за даними [33]

У період з 2017 по 2019 рік підприємство «XXXXX» мало незначну кількість прострочених контрактів, що характеризує підприємство як надійного постачальника молочної продукції. Також прослідковується зменшення коефіцієнту виконання зобов'язань за вартістю, що пов'язане із сезонністю ринку молока та коливанням цін на молочну продукцію, але попри це підприємству вдається забезпечити партнерів продукцією за прогнозованими цінами водночас втримуючи рентабельність експортних поставок.

Проведений аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства «XXXXX» дав змогу встановити, що попри нестабільну кон'юнктуру світового ринку молока, показники рентабельності експорту підприємства були ефективними протягом 2017-2019 років. Однак, кількість міжнародних угод та партнерів підприємства з кожним роком скорочується, а отже і обсяг експортних поставок зменшується. Підприємство таку негативну динаміку компенсує збільшенням частки реалізованої продукції на українському ринку. Однак тенденції світового ринку молока, що характеризуються зростанням обсягів споживання СЗМ у світі, дають підстави стверджувати про необхідність пошуку нових шляхів збільшення обсягів поставок СЗМ (та іншої молочної продукції) підприємства «XXXXX» на іноземні ринки, водночас забезпечуючи позитивну динаміку показників економічної ефективності експорту. У ході аналізу господарської діяльності підприємства «XXXXX» було визначено, що підприємство має внутрішні ресурси для інвестицій у розвиток управління міжнародною діяльністю в умовах нестабільної кон'юнктури ринку.

2.3. Проблемні аспекти в управлінні розвитком міжнародної діяльності підприємства

Діагностика зовнішньоекономічної діяльності підприємства «XXXXX» показала, що навіть успішне підприємство, яке має позитивні показники розвитку, зіштовхується з непростими викликами нестабільної кон'юнктури ринку молока.

На ефективність міжнародної діяльності підприємства «XXXXX» впливає низка складно передбачуваних факторів [26]:

- 1) сезонність світового ринку молока;
- 2) погодні та екологічні умови, що впливають на кількість та якість надою молока;
- 3) демографічні показники;
- 4) географія експорту, що визначає логістичні витрати;
- 5) геополітичні та економічні аспекти в світі, що впливають на ринок молока (експортні та імпорتنі політики країн: обсяг квот та державних інтервенцій на закупівлю СЗМ закордоном, наявність ембарго в певних країнах; державна підтримка розвитку молочної галузі різних країн-виробників молочної продукції; укладення багатонаціональних угод у рамках СОТ);
- 6) кількість поголів'я корів та умов для їх якісного утримування та вигодовування;
- 7) розвиток НТП в агросфері, що допомагає скоротити залежність молочної галузі від погодних умов;
- 8) загальносвітові тенденції у сфері дієтології;

Від того, як підприємство зможе забезпечити процес управління за непередбачуваності вищезазначених факторів залежить ефективність розвитку міжнародної діяльності в короткострокових та довгострокових періодах.

Загалом систему організаційного управління розвитком міжнародною діяльністю підприємства «XXXXX» можна охарактеризувати позитивно – менеджмент підприємства володіє високим рівнем компетенції та багаторічним досвідом (що підтверджується низькою плинністю кадрів на підприємстві),

вмінням достатньо швидко приймати управлінські рішення на підприємстві та реалізовувати необхідні заходи, які покращують його конкурентну позицію. Однак, аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства показав негативну динаміку показників економічного результату та ефекту. Протягом 2017-2019 року значення наступних показників знижувалось, що досить нехарактерно для експорторієнтованого підприємства :

- 1) Вартісний обсяг експорту;
- 2) Коефіцієнт експорту;
- 3) Частка експорту у вартості виробленої продукції;
- 4) Частка СЗМ на зовнішніх ринках;
- 5) Частка нових, інноваційних товарів в експорті підприємства;
- 6) Прибуток від експорту продукції на зовнішніх ринках, тис. грн.;
- 7) Коефіцієнт прибутку;
- 8) Частка прибутку від експорту в загальному прибутку підприємства, отриманого від основної діяльності;

Також протягом останніх трьох років прослідковувалось скорочення реалізованих експортних угод з торгівельними партнерами підприємства «XXXXXX».

Такі тенденції мали свої передумови та причини, зумовлені неготовністю підприємства до швидкої адаптації до змін в контекстуальному середовищі (рис. 2.5). Адже контекстуальні фактори перебувають поза впливом організації (відображені на малюнку сірим кольором). Їх складно, часто навіть неможливо, передбачити. У стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства «XXXXXX» враховувано здебільшого фактори зі сфери трансакційного середовища. Хоча досвід та наявність ключових компетенцій менеджменту компанії дає змогу діяти на «відчуттях ринку», виявленні розвитку імовірних тенденцій, а отже спробах прогнозування різних розвитку контекстуальних факторів світового ринку молока не тільки в короткостроковій, а й в довгостроковій перспективі. Це забезпечило б готовність підприємства до різних комбінацій змін факторів у контекстуальному середовищі та швидку адаптацію до них, а отже і збільшення обсягів експортних

поставок закордон та забезпечення позитивної динаміки показників економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності (рентабельності експорту).



Рис. 2.5. Роль контекстного та транзакційного середовища в стратегічному плануванні підприємства «XXXXX»

Джерело: розроблено автором

Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства показав, що підприємство протягом останніх трьох років не мало в товарній структурі експорту нових та інноваційних товарів. Також підприємство «XXXXX» експортувало в значно більшій мірі саме СЗМ. Це дає підстави зробити висновок про високий ступінь залежності підприємства від експорту тільки СЗМ, як сировини, а отже і високий ступінь ризику повної втрати експортних поставок.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження господарської, зокрема міжнародної діяльності підприємства «XXXXX» сформуємо основні аспекти в організаційному управлінні, які впливають або можуть негативно вплинути на динаміку розвитку міжнародної діяльності підприємства:

1) упущення факторів контекстуального середовища в ході планування та формування стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства, а отже не вчасне реагування на зміни;

2) високий ступінь залежності від експорту одного чи двох видів продукції;
 3) залежність від невеликої кількості покупців продукції на іноземних ринках;

3) експорт сировинного виду продукції – СЗМ, що характеризуються низьким рівнем доданої вартості;

Дані аспекти є визначальними в ефективному управлінні розвитком міжнародної діяльності підприємства «XXXXX» в умовах нестабільної кон'юнктури світового ринку молока. Їх варто врахувати при подальшому формуванні гнучкої та адаптивної стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства «XXXXX», що може стати передумовою не тільки успішного пошуку іноземних ринків збуту та налагодження стабільних експортних поставок закордон, а й забезпечення позитивної динаміки показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. А готовність підприємства до змін у контекстуальному середовищі дасть змогу посилити конкурентні позиції шляхом прийняття більш вчасних та правильних управлінських рішень.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено аналіз господарської діяльності українського підприємства «XXXXX» за 2017-2019 роки, одного з лідерів молокопереробної галузі України. У межах даного аналізу приділено значну увагу міжнародній діяльності підприємства, а саме:

1) особливостям кон'юнктури світового ринку молока, що безпосередньо впливають на планування розвитку міжнародної діяльності підприємства, – до яких у першу чергу можна віднести високий ступінь залежності даного ринку від непрогнозованих або складно прогнозованих факторів, таких як погодні умови, геополітичні передумови, що зумовлені високим ступенем державного регулювання ринку молока;

2) показникам ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства: початковий економічний результат (вартісний обсяг експорту, коефіцієнт

експорту, частка експорту у вартості виробленої продукції, частка сухого знежиреного молока на зовнішніх ринках, частку нових та інноваційних товарів в експорті підприємства); економічний ефект (прибуток від експорту продукції на зовнішніх ринках, коефіцієнт прибутку, частка прибутку від експорту в загальному прибутку підприємства, отриманого від основної діяльності); економічна ефективність (рентабельність витрат на експорт, рентабельність експортних продажів тощо.

Проведений аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства «XXXXX» дав змогу встановити, що попри нестабільну кон'юнктуру світового ринку молока, показники рентабельності експорту підприємства були стабільно ефективними протягом 2017-2019 років. Однак, кількість міжнародних угод та партнерів підприємства з кожним роком скорочується, а отже і обсяг експортних поставок зменшується, що нехарактерно для експортоорієнтованого підприємства. Така тенденція зумовлена недостатньо ефективною системою стратегічного планування та управління розвитком міжнародної діяльності підприємства в умовах непередбачуваності світового ринку молока, що зумовлює необхідність розробки науково-практичних рекомендацій щодо управління розвитком міжнародної діяльності підприємства в умовах нестабільної кон'юнктури ринку.

РОЗДІЛ 3

ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ

3.1. Науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування розвитку міжнародної діяльності підприємства

Успішний розвиток міжнародної діяльності підприємства залежить вже не тільки від матеріально-ресурсного та виробничо-технологічного потенціалу, а також і від здатності менеджерів відслідковувати тенденції та швидко реагувати на зміни, приймати вдалі рішення, які допомагали б своєчасно адаптуватися до постійно мінливих вимог зовнішнього середовища. Будь-яка сучасна організація повинна бути побудована так, щоб зміни були для неї нормою, щоб вона сама їх провокувала, а не тільки займалася пошуком нових форм і рішень після того, як вони відбудуться [35, с. 23]. Тому, швидкість реакції компанії на майбутні зміни на основі «відчуття ринку» відіграють сьогодні важливу роль у розвитку міжнародної діяльності підприємства. Щоб підприємство могло діяти таким чином, стратегії розвитку підприємства мають бути адаптивними. Задля цього в ході стратегічного планування необхідно враховувати наступні підходи до управління (рис. 3.1) [36], що дасть змогу утримувати організацію на траєкторії сталого та ефективного розвитку – саме це є головною функцією адаптивної стратегії розвитку як всього підприємства, так і його міжнародної діяльності.

При розробці адаптивної стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства перш за все, необхідно виходити з того, що головною метою підприємства є підвищення його конкурентних позицій і рівня стійкості у взаємодії із зовнішнім середовищем. Крім того, слід враховувати, що розвиток підприємства пов'язаний також із кількісними і якісними змінами як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі, а динаміка розвитку залежить від зміни етапів в життєвому циклі підприємства. Поняття життєвого циклу використовується для передбачення змін, які відбуваються в організації. Підприємство «XXXXX»

знаходить на стадії «Зрілості» (про що свідчить попередній аналіз його господарської діяльності), для якого можна виділити наступні характеристики:

- 1) максимізація прибутків підприємства;
- 2) встановлення системи менеджменту в якій з'являються досконаліші системи планування і контролю витрат;
- 3) система управління формалізована, бюрократизована;
- 4) здійснюється галузева диверсифікація підприємства з метою завоювання конкурентних переваг на ринку.

Дані характеристики стадії життєвого циклу підприємства мають також бути враховані при формуванні адаптивної стратегії розвитку міжнародної діяльності, що забезпечить об'єктивну постановку короткострокових та довгострокових цілей підприємства.

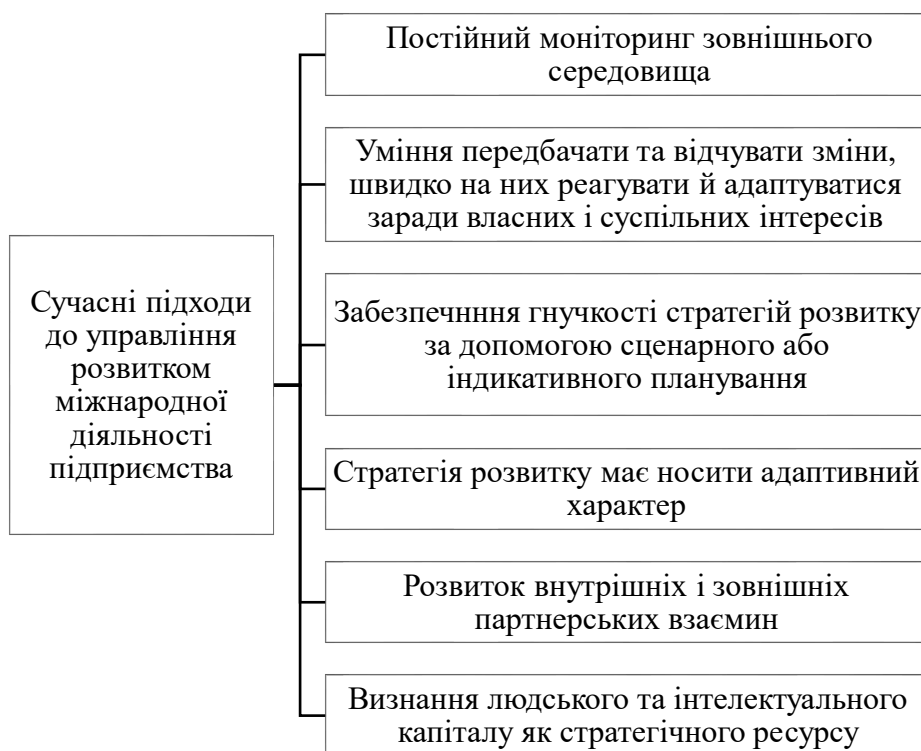


Рис.3.1. Сучасні підходи до управління розвитком міжнародної діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором

На стадії зрілості підприємства менеджмент організації повинен вживати наступні заходи [37]:

1) систематично і в першочерговому порядку стежити за поведінкою конкурентів і в необхідних випадках вносити зміни в перспективні плани організації;

2) проаналізувати необхідність та можливості технічного переозброєння виробництва, підвищення рівня технологічної та конструкторської підготовки виробництва;

3) створити необхідні умови для підтримки і зміцнення інтелектуального потенціалу організації, ефективної роботи цільових команд, використання матричних структур тощо.

Враховуючи вищезазначені передумови, а також результати проведених досліджень особливостей бізнес-середовища функціонування підприємства, постає необхідність у розробці основних засад формування адаптивної стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства «XXXXX» в умовах нестабільної кон'юнктури ринку.

Адаптивність стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства може бути досягнена шляхом постійного моніторингу стану зовнішнього і внутрішнього середовища. Для того, щоб перейти до етапу визначення основних факторів впливу на діяльність підприємства, зокрема його зовнішньоекономічних операцій, рекомендується починати стратегічне планування із визначення загальної місії підприємства (рис. 3.2). Даний етап необхідний для подальшого формування цілей міжнародної діяльності підприємства.

Постановка цілей розвитку міжнародної діяльності підприємства – важливий етап, якому має бути приділена не менша увага, ніж подальшому формуванню сценаріїв розвитку. Правильно поставлені цілі – це вектор, який дасть змогу забезпечити реалізацію загальної місії підприємства, а також правильному визначенню та постановці задач при подальшому описі сценаріїв. Цілі можуть бути короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими. В умовах високої нестабільності кон'юнктури ринку важливим аспектом у формуванні адаптивної стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства є фокус на розробку короткострокових (оперативних цілей) та середньострокових (тактичних), що

мають у майбутньому забезпечити досягнення підприємством довгострокових стратегічних цілей. Для правильної постановки SMART-цілей (specific, measurable, assignable, realistic, time-related — конкретні, вимірювані, мають виконавця, реалістичні, обмежені в часі) необхідно також враховувати результати SWOT-аналізу: слабкі та сильні сторони, загрози та можливості зовнішнього (транзакційного) середовища підприємства.

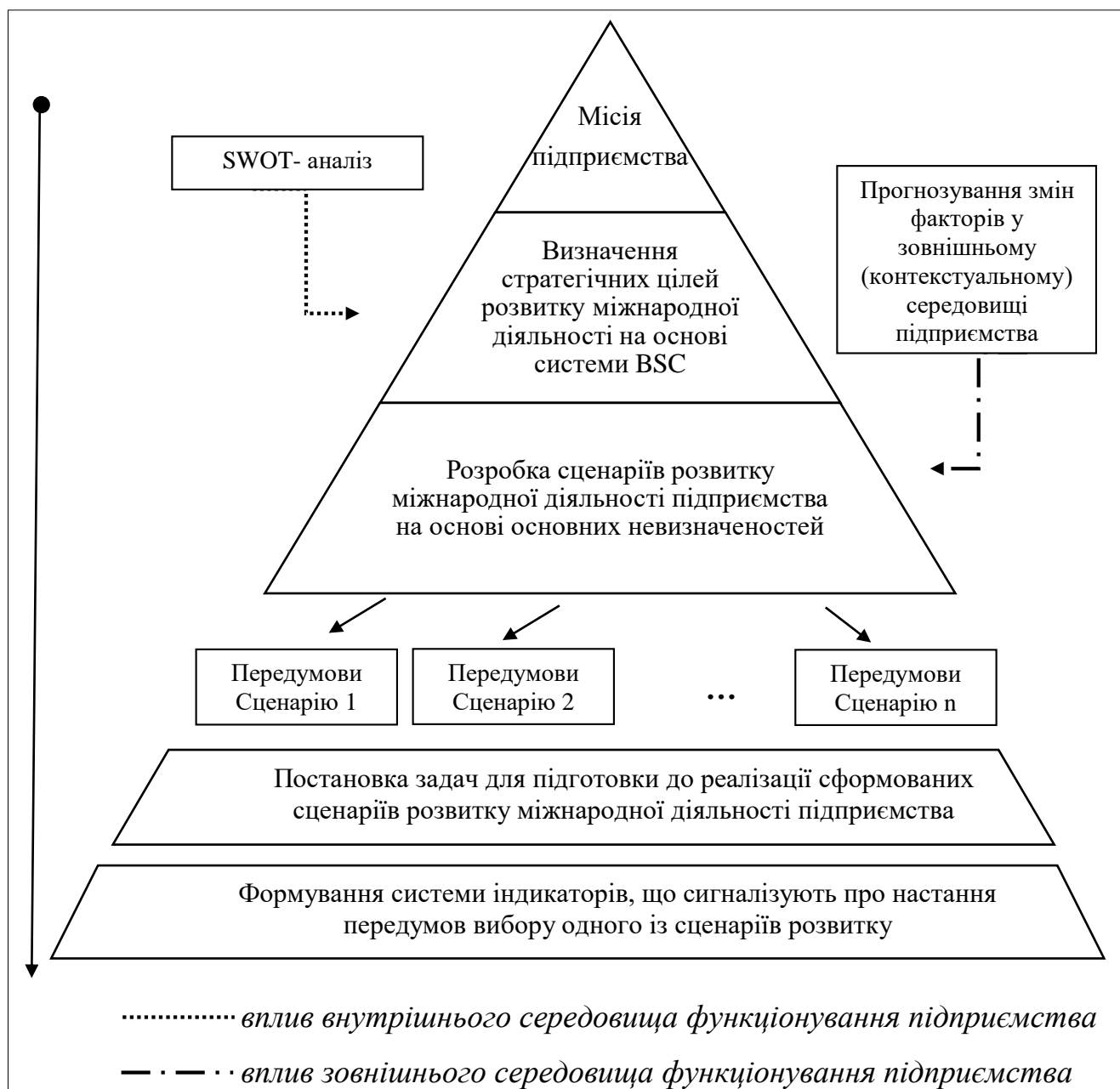


Рис.3.2. Етапи формування адаптивної стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства «XXXXX» з врахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Джерело: розроблено автором

На основі аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства «XXXXX» можна сформувати основні напрямки розвитку міжнародної діяльності підприємства, що мають бути розглянуті для подальшої постановки конкретних SMART-цілей. Задля забезпечення збалансованого розвитку міжнародної діяльності підприємства пропонується формування напрямків постановки цілей на основі BSC-концепції.

BCS (Balanced ScoreCard) – це розроблена професорами Гарвардського університету Робертом Капланом та Девідом Нортонем концепція реалізації стратегії компанії. BCS вважається «найбільш ефективною та широко використовуваною в усьому світі комерційними, державними, промисловими та некомерційними компаніями концепцією реалізації стратегії компанії завдяки її декомпозиції на рівень операційного управління контролю на основі ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) [38]». Метою даної концепції є забезпечення розуміння основних дій всіма підрозділами підприємства для досягнення стратегічних цілей. Назва системи відображає ту рівновагу, яка зберігається між короткостроковими і довгостроковими цілями, фінансовими і нефінансовими показниками, основними і допоміжними параметрами, а також зовнішніми і внутрішніми факторами діяльності. Постановки лише фінансових цілей при впровадженні системи збалансованих показників недостатньо, якщо не висвітлено в достатній мірі, як будуть досягатися ці цілі. Також не варто розробляти ізольовані одна від одної цілі. Адже цілі можуть мати взаємозв'язки та впливати одна на одну. З цього випливає необхідність врахування всіх важливих аспектів діяльності підприємства [39, 40].

Розгляд різних перспектив при формуванні і реалізації стратегії є характерною рисою концепції збалансованої системи показників і її ключовим елементом. Формулювання стратегічних цілей, підбір показників і розробка стратегічних заходів за кількома перспективами покликані забезпечити всебічний розвиток діяльності компанії [41].

Компанії, які формулюють свою стратегію занадто односторонньо, необов'язково ставлять перед собою тільки фінансові цілі. Зустрічаються компанії,

які занадто орієнтовані на клієнта і забувають про свої показники фінансової ефективності. Деякі компанії можуть бути надмірно орієнтовані на свої процеси і не звертають увагу на ринкові аспекти. Впровадження системи збалансованих показників в свою чергу забезпечує рівномірний розвиток діяльності підприємства [42].

На основі проведених емпіричних досліджень Роберт Каплан і Девід Нортон довели, що успішні компанії в своїх BSC враховують, як мінімум, чотири перспективи [43]:

- 1) фінанси;
- 2) клієнти;
- 3) внутрішні бізнес-процеси;
- 4) навчання і розвиток.

Простота і наявність чітких логічних взаємозв'язків між перспективами BSC дозволяють домогтися розуміння процесів, що відбуваються в компанії, на рівні всіх виконавців. Зокрема в процесі реалізації стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства.

BSC визначає чотири стратегічні межі, які відображають відповідні перспективи компанії [44]:

- 1) Як оцінюють компанію акціонери (фінансова перспектива);
- 2) Як оцінюють компанію клієнти (клієнтська перспектива);
- 3) Які процеси забезпечують компанії конкурентні переваги (перспектива внутрішніх бізнес-процесів);
- 4) Наявність програм інновацій, розвитку, мотивації та росту (перспектива навчання та розвитку);

Отже, для забезпечення адаптивності стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства доцільно визначити напрями розвитку з врахуванням концепції BSC, на основі яких можуть бути сформовані та конкретизовані короткострокові цілі для досягнення головної довгострокової цілі – забезпечення сталого розвитку міжнародної діяльності підприємства «XXXXX» в умовах нестабільної кон'юнктури ринку (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Напрями розвитку міжнародної діяльності підприємства на основі BSC концепції

Джерело: розроблено автором

Формування напрямків розвитку дає змогу перейти до наступного етапу стратегічного планування розвитку міжнародної діяльності підприємства – формування сценаріїв розвитку з врахуванням впливу непередбачуваних факторів зовнішнього середовища.

Принципова відмінність адаптивної стратегії полягає в її готовності до змін у зовнішньому середовищі в широкому спектрі значень у вигляді готового набору

можливих варіантів не тільки в транзакційному, а й в контекстуальному середовищі функціонування підприємства, яке характеризується переважно неможливістю прогнозування (рис. 3.4). Такий набір готових рішень забезпечить значно швидшу реакцію підприємства на якнайширший діапазон впливу можливих дестабілізуючих факторів на діяльність організації як транзакційного, так і контекстуального середовища.

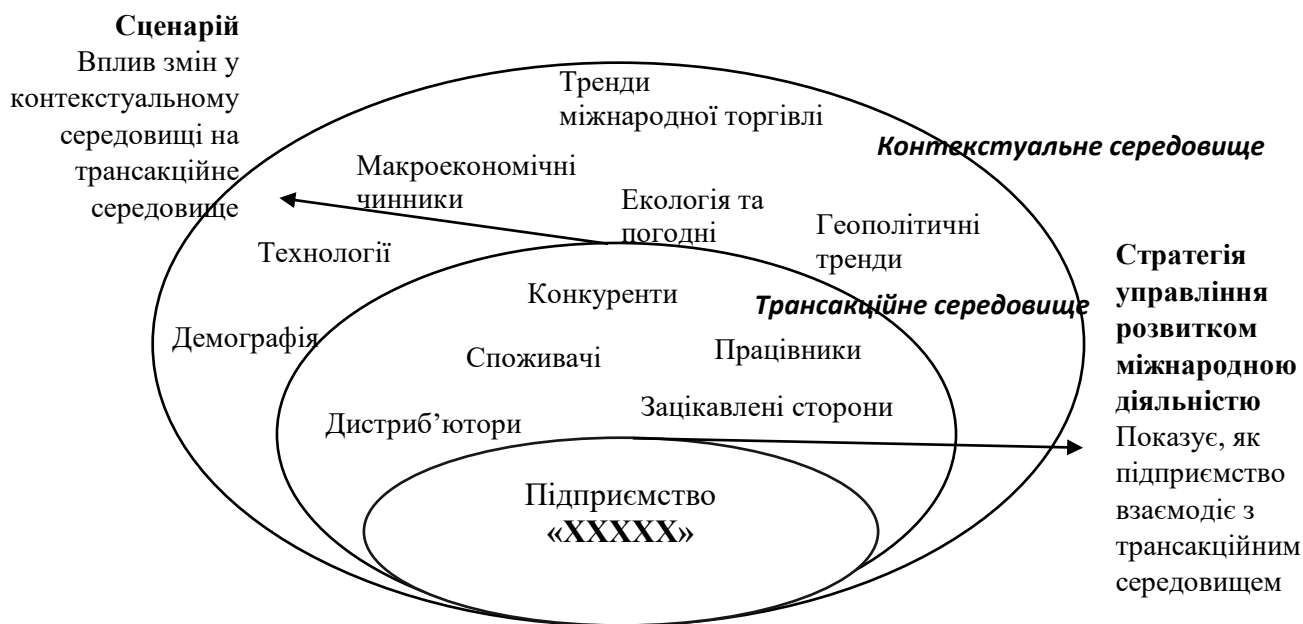


Рис. 3.4. Вплив контекстуального та транзакційного середовища на підприємство «XXXXXX»

Джерело: розроблено автором

У ході проведення TEMPLES-Аналізу (додаток Ж) факторів зовнішнього (контекстуального) середовища непрямого впливу підприємства «XXXXXX» було визначено, що найбільш впливовими на даний момент на підприємство є економічні та геополітичні фактори. Також, природні (екологічні), демографічні, науково-технічні мають високий ступінь впливу на діяльність підприємства. Оскільки від погодних умов і інноваційно-технологічного розвитку залежить надій молока та відповідно обсяги виробництва; від кількості населення і його вподобань залежать продажі молочної продукції. Отже, дані фактори є також досить

мінливими та непередбачуваними, що підтверджує доцільність розробки саме адаптивної стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства.

Розробка сценаріїв та їх якісний і кількісний опис мають базуватися на різних комбінації факторів контекстуального середовища та їх імовірний вплив на бізнес-середовище підприємства. Інтеграція в основну стратегію розвитку міжнародної діяльності підприємства сценаріїв, що враховують контекстуальні фактори впливу, забезпечить гнучкість та адаптивність стратегії підприємства «XXXXX». Однак це в свою чергу вимагатиме постановки необхідного набору задач і завдань для ефективної підготовки до впровадження сценаріїв за умови високої імовірності їх настання в майбутньому. Проте саме такий підхід зможе забезпечити підприємству «XXXXX» сталий та ефективний розвиток міжнародної діяльності в умовах нестабільної кон'юнктури ринку, а також посилення конкурентних позицій підприємства як на іноземних, так і українському ринках.

3.2. Розробка альтернативних проектів розвитку міжнародної діяльності підприємства згідно різних сценаріїв розвитку кон'юнктури ринку

На основі теоретичних засад сценарного планування, а також отриманих у ході дослідження даних про зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування підприємства було застосовано методику сценарного планування «Конус правдоподібності» для створення сценаріїв розвитку міжнародної діяльності підприємства на короткостроковому відрізку часу в 1 рік. Метою сценарного планування є забезпечення сталого та ефективного розвитку міжнародної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі, а саме позитивної динаміки показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

На основі проведеного TEMPLES-аналізу (додаток Ж), а також дослідження особливостей світового ринку молока було встановлено було сформовано перелік основних контекстуальних факторів, що характеризуються високим ступенем невизначеності та впливають на конкурентоспроможність українських підприємств-експортерів СЗМ:

1) наявність державної підтримки українських підприємств виробників молочної продукції;

2) екологічні та природні фактори;

3) тенденції світового ринку молока.

На основі вищеперерахованих факторів, які є драйверами для формування сценаріїв, сформуємо припущення – як в майбутньому дані фактори можуть змінитися. Запропоновані припущення склали основу створення якісного опису сценаріїв розвитку ринку молока, які в подальшому можуть стати базою для формування адаптивних стратегій розвитку міжнародної діяльності підприємства «XXXXX» в умовах нестабільної кон'юнктури ринку (рис. 3.5).

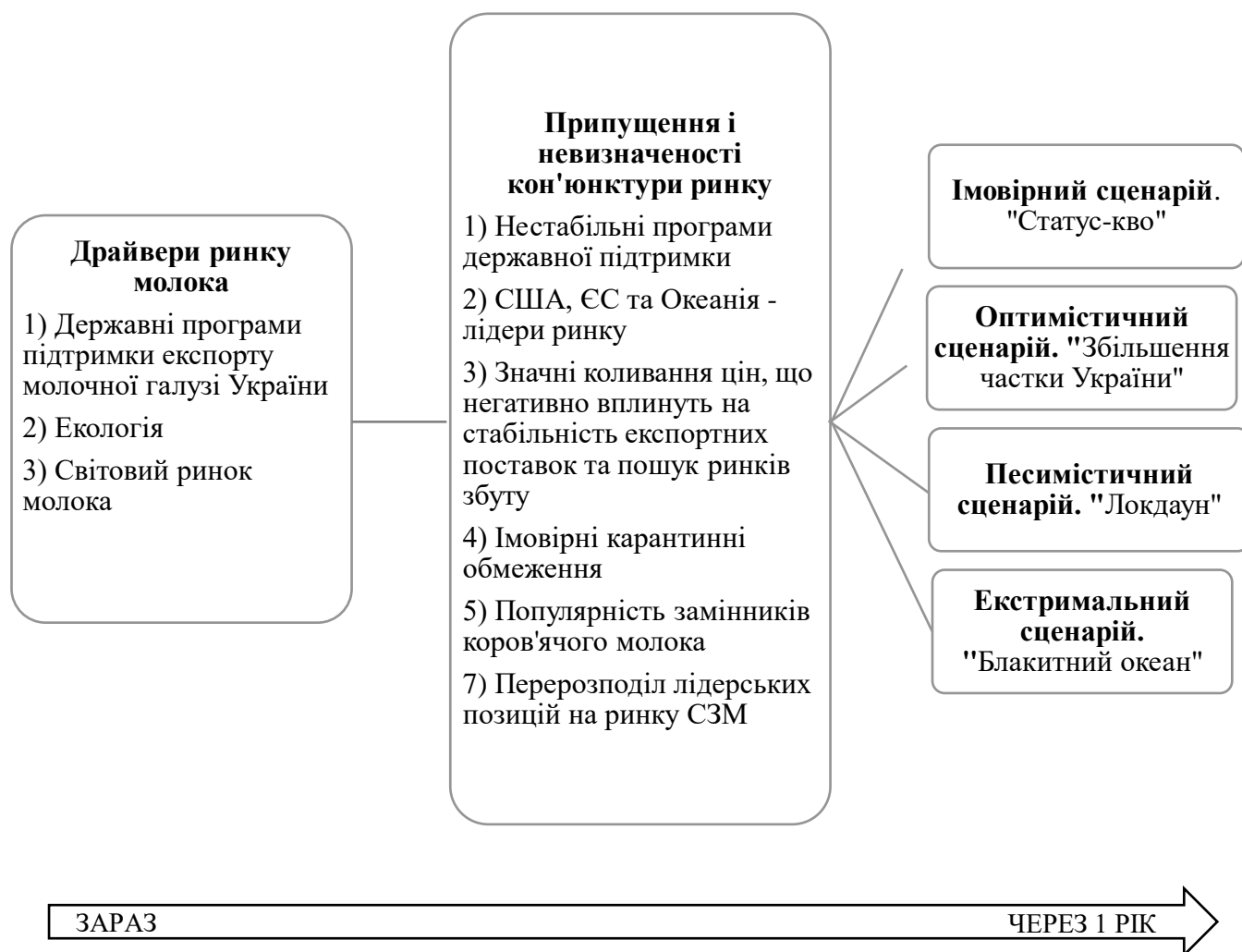


Рис. 3.5. Сценарне планування розвитку ринку молока через 1 рік

Джерело: розроблено автором

Імовірний сценарій «Статус-кво» передбачає збереження кон'юнктурних параметрів світового ринку молока, зокрема ринку СЗМ, а саме:

- 1) лідерські позиції на ринку займають США, ЄС та країни Океанії;
- 2) попит на СЗМ у світі продовжує зростати;
- 3) тенденція значних коливань цін за 1 тонну СЗМ збережеться, що зумовить складність планування підприємствами-виробниками СЗМ виробничих та збутових програм.
- 4) не прогнозованість погодних умов, відсутність нових технологічних розробок задля забезпечення стабільного надою молока та нестабільність державних програм підтримки зумовить скорочення кількості поголів'я;

Вищеперераховані імовірні характеристики сценарію «Статус-кво» стали передумовою для формування пропозицій для підприємства «XXXXXX», підготовка до реалізації яких, зможе забезпечити сталий розвиток міжнародної діяльності підприємства.

Попередній аналіз тенденцій ринку сухого знежиреного молока дав змогу визначити зростання попиту на даний продукт не тільки як сировинного, але як і продукту кінцевого споживання. СЗМ є досить популярним серед споживачів в усьому світі. Однак підприємство «XXXXXX» експортує молочну продукцію, зокрема СЗМ, як сировину для подальшого виробництва готових продуктів харчування. У межах даного сценарію пропонується проект, який передбачає розробку нового продукту кінцевого споживання у продуктовій лінійці підприємства «XXXXXX» – сухе молоко в упаковках 250г під брендом «Х», прототип продукту представлений на рисунку 3.7.

До вагомих переваг даного сценарію можна віднести:

- 1) диверсифікація діяльності підприємства, що мінімізує ризики пов'язаних із високою часткою СЗМ як сировини у структурі експорту підприємства;
- 2) диверсифікація та розширення збутових каналів підприємства;
- 3) підприємство матиме змогу конкурувати не тільки за ціною, а й за якістю продукту, зменшуючи ризики залежності лише від цінової конкуренції, а також розширюючи можливості для пошуку нових ринків збуту;

4) реалізація СЗМ як продукту кінцевого споживання дасть змогу підвищити показники рентабельності експорту за рахунок вищої доданої вартості [45];

5) сприяння впізнаваності бренду «X» як продукту кінцевого споживання на іноземних ринках, що також може позитивно вплинути на впізнаваність бренду «XXXXXX» на СЗМ та масло як сировину.

6) можливість набуття додаткових конкурентних переваг шляхом влучного маркетингового позиціонування продукту (наприклад органічність продукції, екологічне пакування в картон, а не поліетилен, поживність та корисність тощо).



Рис. 3.7. Прототип нового експортного продукту підприємства «XXXXXX» під брендом «X» та маркетингове позиціонування продукту

Джерело: розроблено автором

До недоліків даного проекту можна віднести:

- 1) проект вимагатиме покупку нової дорожчовартісної пакувальної лінії;
- 2) додаткове кадрове навантаження – необхідність залучення нового персоналу;

3) додаткові витрати на маркетингові дослідження та розробку маркетингових заходів щодо просування нового продукту;

Розглянемо детальніше необхідні ресурси, які мають бути залучені підприємством для апробації першої партії нового продукту для реалізації даного проекту:

1) Придбання нової пакувальної лінії та оснащення приміщення для пакування СЗМ;

2) Матеріальні витрати на виробництво необхідної кількості сухого молока для першої пробної партії;

3) Проведення маркетингового дослідження та необхідних маркетингових заходів;

4) Витрати на реалізацію експорту: участь у онлайн заходах виробників молока, пошук покупців на іноземних ринках (дистриб'юторські мережі великих продуктових супермаркетів різних країн світу);

5) Логістичні витрати, оподаткування та митні платежі;

6) Залучення додаткових кадрів для реалізації даного проекту.

Тривалість реалізації проекту має становити не довше 6 місяців, однак враховуючи особливості великих підприємств та досить непросту інтеграцію в організаційну систему великих промислових підприємств нових виробничих процесів реалізація проекту може зайняти довший період часу. Але попередні дослідження дають підставу вважати, що попит на СЗМ серед споживачів у світі буде зростати, тому можна стверджувати про досить високу імовірність успішності реалізації даного проекту на підприємстві «XXXXX». Попередній аналіз господарської діяльності та фінансових показників підприємства «XXXXX» свідчить про фінансову та матеріальну можливість підприємства реалізувати даний проект. Вартість нової пакувальної станом на 2020 рік становить близько 100 тис. дол. [46]. Для реалізації проекту підприємству також імовірно необхідно буде залучити додаткові кадри.

Особливу увагу в плануванні проекту розвитку необхідно приділити управлінню ризиками. Для визначення заходів по мінімізації ризиків було спершу

визначено ризики даного проекту. Для визначення та аналізу ризиків проекту застосовано методику STAR (Strategic technology assessment review). Оцінка ризиків з урахуванням невизначеності проводиться за допомогою таблиць, де зазначається різна класифікація ризиків (додаток К). У них передбачені оцінки важливості конкретного фактору для проекту, рівня ризику по кожному фактору, а також розрахунок добутку важливості фактора на оцінку ризику по ньому для узагальнення. Оцінку важливості конкретного фактору пропонується здійснювати за такою шкалою [47]:

1. 0,80 – дуже сильний вплив фактору на проект;
2. 0,40 – сильний вплив фактору на проект;
3. 0,20 – помірний вплив фактору на проект;
4. 0,10 – слабкий вплив фактору на проект;
5. 0,05 – дуже слабкий вплив на проект.

Оцінку рівня ризиків пропонується проводити в діапазоні від нуля до десяти.

В якості орієнтовних критеріїв можна запропонувати наступні:

1. 0-1 бал – впевненість у відсутності ризику;
2. 2-4 бали – впевненість скоріше у відсутності ризику, ніж у наявності;
3. 5 балів – позиція щодо ризику не визначена;
4. 6-8 балів – впевненість скоріше у наявності ризику, ніж у відсутності;
5. 9-10 балів – впевненість у високому ризику.

Отримані оцінки зводяться до загальної за формою (табл. 3.1. Рівні ризикованості в таблиці встановлені відповідно до європейської практики – оцінки в 5 балів більшості факторів відповідають ймовірності успіху 0,85-0,90, а оцінки в один бал звичайно корелюються з ймовірністю успіху менше 0,10.

Таблиця 3.1

Зведена оцінка ризикованості проекту

Загальний рівень ризикованості проекту	Сума балів	Відношення оціненого рівня до граничного
Безризиковий проект	0-125	0,0-0,1
Проект з низьким ризиком	125-375	0,1-0,3
Проект з середнім ризиком	375-750	0,3-0,6

Продовження таблиці 3.1

Проект з високим ризиком	750-938	0,6-0,75
Проект з повним ризиком	938-1250	0,75-1,0

Джерело: [47]

Здійснивши оцінку ризиків варіанту проекту, використовуючи методику оцінки STAR можна спостерігати, що загальний рівень ризикованості проекту становить 183,5. А отже, даний проект має низький рівень ризику і може бути впровадженим на підприємстві. Визначимо середньозважену оцінку рівня ризикованості по кожній групі ризиків. Для цього використовуємо формулу [47]. Результати обчислень подані у таблиці 3.2.

$$W = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n B_i \cdot W_i, \quad (3.1)$$

де W – середньозважена оцінка групи ризиків,

B_i – показник важливості фактору i ,

W_i – експертна бальна оцінка ризику по фактору i ,

n – загальна кількість факторів в групі ризиків, що розглядається

Таблиця 3.2

Середньозважена оцінка рівня ризикованості по кожній групі ризиків

Назва групи ризиків	Оцінка
Ризики неправильної оцінки попиту	1,79
Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок	1,12
Ризики блокування входження підприємства в галузь	1,66
Ризики, пов'язані з характером конкуренції	3,55
Ризики переоцінки стійкості проекту	0,76
Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам	0,97
Ризики переоцінки можливостей на новому ринку	1,82
Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції	1,02
Ризики, пов'язані з непередбачуваністю галузі, в якій підприємство планує проект	0,71
Ризики потенційних втрат	2,14
Ризики недооцінки витрат на освоєння нового ринку збуту	1,49
Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту	2,07
Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту	0,77

Джерело: складено автором

За результатами співвідношення важливості конкретного ризикового фактору для проекту та експертної оцінки рівня ризику по ньому складемо матрицю ризиків (додаток Л). Отже, спираючись на матрицю ризиків, складемо

карту ризиків, що потрапили до зони високого ризику (табл. 3.3). Ризики в ній розподілимо в залежності від їх пріоритетів – від найбільш до найменш загрозливого. Факторами, що потрапили до зони низького ризику, можемо знехтувати.

Таблиця 3.3

Карта ризиків проекту

Пріоритет ризикового фактора	Код та назва ризикового фактора	Група ризиків	Важливість фактора, (0-1)	Оцінка ризику в балах, (0-10)	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	5	6	$7=5 \cdot 6$
1.	5.1	5	0.8	8	6,4
2.	5.2	5	0.8	8	6,4
3.	12.13	12	0.8	8	6,4
4.	14.1	14	0.8	7	5,6
5.	14.5	14	0.8	7	5,6
6.	8.3	8	0.8	6	4,8
7.	12.4	12	0.8	6	4,8
8.	13.9	13	0.8	6	4,8
9.	2.6	2	0.8	5	4
10.	3.9	3	0.8	5	4
11.	5.6	5	0.8	5	4
12.	12.11	12	0.8	5	4
13.	8.1	8	0.4	8	3,2
14.	15.8	15	0.4	7	2,8
15.	2.1	2	0.4	6	2,4
16.	3.2	3	0.4	6	2,4
17.	4.2	4	0.4	6	2,4
18.	4.3	4	0.4	6	2,4
19.	5.7	5	0.4	6	2,4
20.	6.5	6	0.4	6	2,4
21.	12.5	12	0.4	6	2,4
22.	14.2	14	0.4	6	2,4
23.	14.3	14	0.4	6	2,4
24.	14.4	14	0.4	6	2,4
25.	14.13	14	0.4	6	2,4

Джерело: складено автором

Найбільша кількість ризикових факторів потрапила в групу помірного ризику, в групі високого ризику 25 показника, які потребують розробки додаткових

заходів для їх запобігання або мінімізації. Заходи запобігання та реагування на дані ризики наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Програма запобігання та реагування на ризики проекту

Група ризиків	Код та назва ризикового фактора	Пріоритет, який отримав фактор	Метод управління	План запобігання для групи ризиків
5. Ризики, пов'язані з характером конкуренції	5.1. Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	1	Методи локалізації ризику - підвищений контроль	- підвищення якості товарів; - підвищення ефективності маркетингової комунікативної політики;
	5.2. Ризик впливу сильних конкурентів	2		
14. Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту	14.1. Через невизначеність попиту на продукт	4	Методи дисипації (розсіювання) ризику	Диверсифікація ринків збуту
	14.5. Через невизначеність максимальної ціни, на яку можна розраховувати	5		
12. Ризики потенційних втрат	12.13. У збутовій діяльності	3	Методи локалізації ризику - підвищений контроль	Вчасне реагування та запровадження акційних пропозицій
	12.4. У маркетинговій діяльності	7		

Джерело: складено автором

Отже, оцінка ризиків дала змогу визначити основні ризики, на які впершу чергу потрібно сконцентрувати увагу в ході реалізації проекту. Однак в умовах невизначеної кон'юнктури ринку можуть з'являтися нові ризики, які неможливо передбачити. Це вимагатиме від менеджерів підприємства управління в умовах стратегічних несподіванок.

У межах сценарію «Статус-кво» також доцільною є диверсифікація ринків збуту, а саме налагодження поставок на раніше неосвоєні ринки певних країн. Розглянемо потенційні ринки збуту підприємства «XXXXX». Відповідно до методології Міжнародного торговельного центру, що базується на гравітаційній моделі зовнішньої торгівлі, було визначено 75 ринків, торговельний потенціал яких

використаний не повністю українськими підприємствами. Найбільші з них – Сполучені Штати Америки, Німеччина, Велика Британія, Франція, Японія, Канада (рис. 3.6) [48].

Згідно географії експорту підприємства «XXXXX», раніше не було поставок молочної продукції до Канади. Канада – 11 економіка світу, яка швидко зростає – 12 місце за середнім розміром абсолютного зростання економіки, входить до топ-10 переліку «недоторгованих ринків» (9) та топ-25 за потенціалом споживання харчових продуктів (23), УВТ в процесі ратифікації, може відіграти роль логістичного хабу для України щодо виходу на ринок Сполучених Штатів.

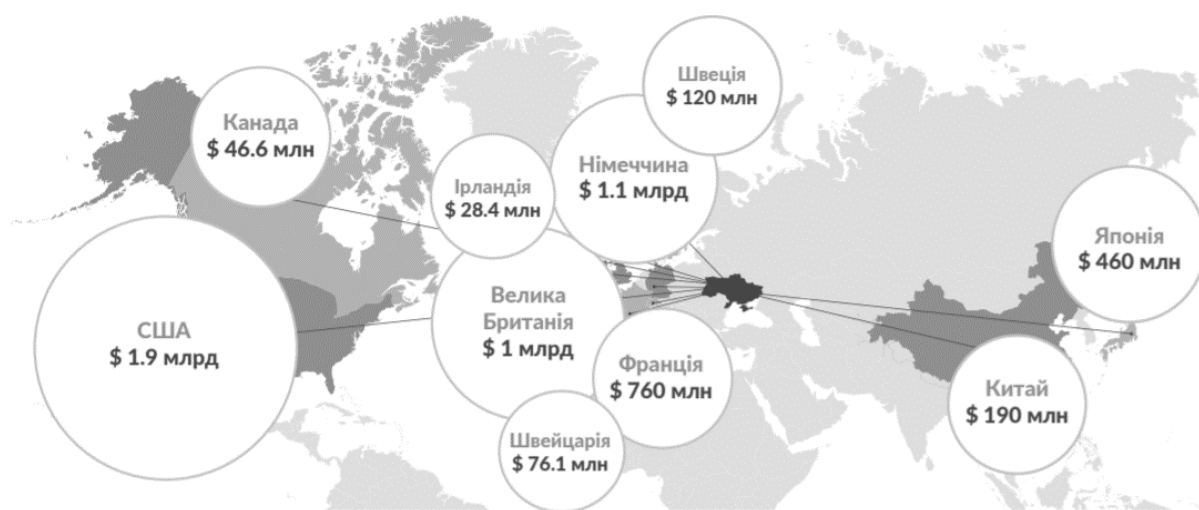


Рис. 3.6. Найбільші ринки, торговельний потенціал яких не повністю використаний українськими підприємствами

Джерело: [48]

Існує низка факторів, які є причинами раніше не розпочатого підприємством освоєння ринку даної країни: високі логістичні витрати та сильне конкурентне середовище (США один із найбільших виробників у світі СЗМ). Однак, в умовах надзвичайно високої нестабільності світового ринку молока, є доцільним розпочати пошук потенційних контрагентів на ринку молока Канади, щоб за сприятливих умов, мати змогу в короткі терміни реалізувати поставку СЗМ як сировинної продукції на ринок B2B, так і готової для кінцевого споживача продукції, що стане можливим після реалізації вище запропонованого проекту.

Спроба налагодити експортні поставки до Канади передбачає додаткове фінансове та кадрове навантаження на підприємство, однак підприємство «XXXXX» має внутрішні ресурси для забезпечення підготовки до освоєння даного ринку. Саме тому, даний перспективний напрям розглядається, як цілком доречний для подальшого економічного обґрунтування та впровадження підприємством «XXXXX». Переваги та недоліки налагодження експортних поставок до Канади подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Особливості експорту молочної продукції підприємства «XXXXX» до Канади

Переваги	Недоліки
Організаційний аспект	
Розширення географії експорту	Додаткове кадрове навантаження, що передбачає залучення нових працівників
Збільшення обсягів експортних поставок	Довготривалий процес пошуку та налагодження партнерства з канадськими контрагентами
Зниження ризику залежності від вже існуючих контрагентів на іноземних ринках збуту	Необхідність залучення послуг консалтингових компаній для правильного оформлення експортної документації
Наявність Угоди про Вільну торгівлю України з Канадою	
Економічний аспект	
Реалізація СЗМ як продукту кінцевого споживання дасть змогу підвищити показники рентабельності експорту за рахунок вищої доданої вартості	Необхідність у додаткових інвестиціях в новий продукт кінцевого споживання
	Ризик неокупності інвестицій
Маркетинговий аспект	
Підвищення рівня впізнаваності бренду «X» на іноземних ринках	Високий рівень конкуренції з США
Висока імовірність підтримки української молочної продукції українською діаспорою в Канаді	Необхідність у додаткових маркетингових дослідженнях

Джерело: складено автором на основі джерела [49,50,51]

Запропонований перспективний напрям розвитку міжнародної діяльності підприємства – налагодження експортних поставок сухого знежиреного молока кінцевого споживання до Канади є непростим та довготривалим процесом, який вимагає подальших детальних маркетингових, юридичних та інших, пов’язаних із

експортом, досліджень, які дадуть змогу з високою точністю визначити імовірні ризики, окупність інвестицій та економічну ефективність даного проекту.

Отже, запропоновані проекти в межах сценарію «Статус-кво» можуть бути взяті підприємством до уваги при формуванні адаптаційної стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства. Оскільки даний сценарій має високий ступінь імовірності, необхідним для підприємства є впровадження одного із запропонованих проектів. Проект налагодження експортних поставок до Канади потребує подальших ґрунтовних досліджень, у той час, як проект, що передбачає розробку нового продукту, є достатньо обґрунтованим і може бути впроваджений на підприємстві «XXXXX».

Розглянемо оптимістичний малоімовірний сценарій розвитку «Збільшення частки України», який передбачає наявність тенденцій на світовому ринку молока, що матимуть позитивний вплив на українських виробників молочної продукції та зумовлять різке зростання частки України на світовому ринку СЗМ. Такими тенденціями можуть бути:

1) зниження лідерських позицій США, ЄС та країни Океанії, що можуть бути пов'язані з певними геополітичними або екологічними факторами впливу;

2) попит на СЗМ у світі продовжує зростати та сприяє нарощенню експортних поставок українських виробників;

3) з'являється можливість прогнозувати ціну за 1 тону СЗМ, що зумовить можливість прогнозування та планування підприємствами-виробниками СЗМ виробничих та збутових програм.

4) з'являються стабільні та сприятливі державні експортні програми;

До даного сценарію підприємство «XXXXX» готове, адже оснащене виробничими потужностями, що зможуть забезпечити зростання попиту на молочну продукцію в світі та відповідно збільшити свою частку в українському експорті СЗМ та світі.

Розглянемо імовірний песимістичний сценарій «Локдаун», який передбачає посилення карантинних заходів та закриття або значне зниження продуктивності виробництва на невизначений термін. У межах даного сценарію пропонується

значне збільшення складських запасів, що зумовлено тривалим терміном зберігання СЗМ (18 місяців). Даний захід має свої переваги та недоліки.

До переваг можна віднести зниження ризиків, пов'язаних із повним зупиненням виробництва, можливість реалізації за вищими цінами у випадку дефіциту СЗМ на світовому ринку. До недоліків – у разі не підтвердження даного сценарію підприємству буде досить складно реалізувати значний обсяг виробленого СЗМ.

Малоймовірний сценарій «Блакитний океан» передбачає повну відсутність попиту на СЗМ, що може бути зумовлено екологічними факторами або новими тенденціями в дієтології на користь заміників коров'ячого молока. І хоча даний сценарій має дуже низький ступінь імовірності його необхідно розглядати з метою перетворення невизначеностей на нові можливості, які також можуть забезпечити підприємству стабільний розвиток експортної діяльності навіть, якщо даний сценарій не справдиться. У межах даного сценарію підприємству «XXXXX» пропонується розпочати дослідження впровадження концепції блакитного океану, як один із можливих варіантів стратегії розвитку компанії сформульований К. Чаном і Р. Моборн. Суть стратегії «блакитного океану» в створенні нового продукту, формуванні нового ринку, де практично відсутні конкуренти. Під «блакитним океаном» розуміється новий неконкурентний ринок. Стратегія блакитного океану – це відображення поглядів авторів на підхід до маркетингової стратегії розвитку компанії з позиції творчості, а не війни – прямої конкуренції з незліченною кількістю виробників схожих або аналогічних продуктів. Концепція «блакитного океану» передбачає неодмінну успішність будь-якого проекту, бізнесу, якщо у нього є дві риси [52]:

а) проект або бізнес повинні створювати інноваційну цінність для споживача, не просто вигоду або цінність. Нова цінність створюється для споживачів за допомогою інноваційних товарів, інноваційних методів їх виробництва і принципово нових способів продажу, які ринок раніше ніколи не пропонував;

б) проект або бізнес повинні мати низькі витрати, які обумовлені тим, що інноваційний продукт не вимагає капітальних витрат, великого числа робочих,

витрат на просування і ін. Тобто, зниження витрат відбувається за рахунок скасування і зниження факторів, за якими йде конкуренція в галузі.

До переваг даного перспективного напрямку розвитку сценарію можна віднести:

- 1) диверсифікацію експортної діяльності підприємства, реалізуючи не тільки сировинну продукцію, а й готовий продукт для кінцевого споживання;
- 2) формування абсолютно нової ніші, де протягом певного часу буде відсутня конкуренція;
- 3) перспективи розвитку організації, як інноваційної та прогресивної.

Водночас значними недоліками можна вважати невизначеність часових рамок пошуку інноваційних ідей та додаткове кадрове навантаження. Попри це, концепція блакитного океану можна бути впроваджена в стратегію розвитку міжнародної діяльності підприємства, як незалежний вектор, який буде спонукати підприємство до пошуку нових інноваційних напрямків в довгостроковій перспективі.

Отже, розроблені сценарії можуть використовуватися підприємством для виявлення сигналів раннього попередження, формування кращих стратегічних варіантів, а також оцінки профілю ризику або прибутку кожного варіанту з огляду на рівень невизначеності. Подальші дослідження економічної доцільності запропонованих сценаріїв, враховуючи аналіз показників внутрішнього середовища функціонування підприємства, дадуть змогу сформувати не тільки якісний, а й кількісний опис сценаріїв та розробити адаптивну стратегію розвитку міжнародної діяльності підприємства на основі особливостей його господарської діяльності. Такий підхід забезпечить готовність підприємства та швидкість реакції на зміни кон'юнктури світового ринку молока, що в результаті посилить конкурентні позиції та збільшить ефективність показників експортної діяльності підприємства.

3.3. Прогнозування впливу запропонованих заходів на економічну ефективність підприємства

У ході сценарного планування розвитку міжнародної діяльності підприємства «XXXXXX» було визначено найбільш імовірний сценарій впливу факторів кон'юнктури світового ринку молока на експортну діяльність підприємства – сценарій «Статус-кво», який передбачає, що в короткостроковій перспективі (1-2 роки) невизначеність кон'юнктурних параметрів світового ринку збережеться.

Задля забезпечення сталого розвитку міжнародної діяльності підприємства «XXXXXX» при підтвердженні сценарію «Статус-кво» було обґрунтовано доцільність реалізації проекту в межах даного сценарію, а саме диверсифікацію продуктової лінійки експортної продукції підприємства – виготовлення сухого молока, як продукту кінцевого споживання. Даний проект не передбачає розробку принципово нового продукту, водночас вимагає додаткових інвестицій для забезпечення фасування вже виробленого СЗМ в упаковки по 250 г. Підприємство «XXXXXX» має власні фінансові ресурси для реалізації проекту при умові швидкої окупності та позитивної динаміки показників ефективності експорту в довгостроковій перспективі. Первинні інвестиції в проект включають придбання нової пакувальної лінії, оснащення приміщення для пакування, додаткові витрати на найм та навчання персоналу – виділений бюджет 150 тис. дол. До витрат – операційні витрати з розрахунку 60% від кожної експортованої партії нового виду продукції. До грошових потоків – грошові надходження від реалізації нового продукту протягом першого року на умовах поставки EXW за прогнозованої мінімальної ціни за 20 тон продукції – 55 тис. дол. при ставці дисконтування $i=25\%$ [53].

На основі вищенаведених даних для розрахунку показників ефективності проекту, розраховано показники – NPV, PI, DROI, DPP (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Показники оцінювання запропонованого проекту

Показники	Формула та розрахунок	Примітки	Значення
Чистий дисконтований дохід (NPV)	$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} - IC$ <p>де B_t – вигоди проекту в рік t C_t – витрати проекту у рік t i – ставка дисконту n – тривалість проекту IC – теперішня вартість первинних інвестицій у проект</p>	Якщо $NPV > 0$ — проект можна приймати; $NPV = 0$ — проект не спричинить ні прибутків, ні збитків; $NPV < 0$ — проект збитковий і його варто відхилити.	$NPV = 61\,200$ –проект є прибутковим
Індекс прибутковості (PI)	$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} : IC$	Проект відхиляється, якщо $PI < 1$; приймається, якщо $PI > 1$; а у випадку $PI = 1$, проект є ні прибутковим, ні збитковим.	1,41- проект приймається
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI)	$DROI = NPV/PV$ (CF_{inv})= $PI-1$	$DROI$ більше 0 – проект приймається	0,41 – проект приймається
Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP)	$DPP = \min n, \text{ при } \sum_{k=1}^n P_k * \frac{1}{(1+r)^k} \geq IC$	а) проект приймається, якщо є окупність; б) проект приймається лише в тому випадку, якщо термін окупності не перевищує встановленого в організації ліміту.	Проект окупається вже в перші 3 місяці регулярних поставок

Джерело: складено автором

Отже, проаналізувавши показники прибутковості запропонованого проекту, можна зробити висновок про економічну доцільність прийняття проекту. Однак також важливим є прогнозування впливу запропонованого заходу на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства «XXXXX» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Порівняння показників ефективності експортної діяльності підприємства
«XXXXX» за період 2017-2019 та прогнозних значень на 2022 рік після
реалізації проекту**

Група показників	Показник	Значення показника			
		2017 рік	2018 рік	2019 рік	2022*
Початковий економічний результат	Вартісний обсяг експорту, тис. грн.	200 000	150 000	95 000	120 000
	Коефіцієнт експорту	0,8	0,75	0,63	0,8
	Частка експорту у вартості виробленої продукції, %	24,7	14	7	20
	Частка СЗМ на зовнішніх ринках, %	~0,07	~0,05	~0,03	~0,08
	Частка нових (Чн.т.), інноваційних (Чі.т.) товарів в експорті підприємства	0	0	0	0,25
Економічний ефект	Прибуток від експорту продукції на зовнішніх ринках, тис. грн.	14000	10900	6900	25
	Коефіцієнт прибутку	0,9	0,77	0,63	0,8
	Частка прибутку від експорту в загальному прибутку підприємства, отриманого від основної діяльності, %	19	15	5	17
Економічна ефективність	Рентабельність витрат, %	2,1	2,0	1,9	5,1
	Рентабельність продажів, %	7,2	7,3	7,1	9,2

Примітка: 2022 - прогнозовані значення*

Джерело: складено автором

Оскільки новий продукт в товарній лінійці для експорту підприємства – СЗМ в упаковках є продуктом кінцевого споживання з значно вищою доданою вартістю, показники економічної ефективності будуть значно вищі, ніж при експорті сировинної молочної продукції. При ефективних маркетингових заходах та підвищенні популярності даного продукту на іноземних ринках, рентабельність буде вищою, адже підприємство матиме змогу конкурувати за рахунок якості та популяризації бренду серед цільових споживачів, а не тільки за ціною. Показники початкового економічного результату та економічного ефекту також матимуть

перспективу до позитивної динаміки за рахунок збільшення варіантів каналів збуту та проникнення на нові ринки B2C.

Також для аналізу потенційного розвитку експортної діяльності підприємства варто здійснити такі кроки:

- 1) Визначити виконання зобов'язань за вартістю, фізичним обсягом та ціною експортних/імпортних товарів;
- 2) Визначити виконання зобов'язань за термінами їхніх поставок та якістю;
- 3) Установити факторів і величин їхнього впливу на економічні показники;
- 4) З'ясувати причин недовиконання зобов'язань за тими чи іншими позиціями.

Для аналізу ЗЕД підприємства використаємо систему аналітичних показників (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Порівняння показників ефективності експортної діяльності підприємства
«XXXXX» за період 2017-2019 та прогнозних значень на 2022 рік після
реалізації проекту**

Назва показника	Формула	2017	2018	2019	2022*
Частка сум контрактів, прострочених у звітному періоді	$I_{п.к.} = \frac{K_{п}}{K_{б}} * 100\%, \text{ де}$ Кп – сума контрактів, прострочених протягом року; Кб – сума контрактів, що підлягають виконанню у звітному періоді.	0,05	0,06	0,0	0,0
Коефіцієнт виконання зобов'язань за вартістю	$K_{варт.} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i\phi} * P_{i\phi}}{\sum_{i=1}^n Q_{in} * P_{in}}, \text{ де}$ Рiф і Qіф – фактичні ціни та кількість товару і; Рin і Qin – планові ціни та кількість товару і; n – кількість товарів.	1,0	0,98	0,97	1,0
Коефіцієнт виконання зобов'язань з експорту товарів за фізичним обсягом	$K_{физ.об.} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i\phi} * P_{in}}{\sum_{i=1}^n Q_{in} * P_{in}}, \text{ де}$ Qіф – фактична кількість експорту; Рin і Qin – планові ціни та кількість товару і; n – кількість товарів.	1,03	1,0	0,96	0,98

Продовження таблиці 3.8

Коефіцієнт виконання зобов'язань з експорту товарів за ціною	$K^{физ.об.} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{iф} * P_{iф}}{\sum_{i=1}^n Q_{iф} * P_{in}}$, де Рiф і Qіф – фактичні ціни та кількість товару і ; Pін– планова ціна товару і; n – кількість товарів.	1,0	0,85	1,0	1,0
--	---	-----	------	-----	-----

Джерело: складено автором

Вищезазначені показники ефективності ЗЕД визначають стабільність підприємства та впливають на імідж підприємства, як постачальника, серед іноземних партнерів, оскільки новий продукт СЗМ для кінцевого споживання буде закладена вища додана вартість, ніж сировинного – підприємство «XXXXXX» матиме вищий ступінь свободи у формуванні цін для реалізації продукції, а отже це позитивно вплине на коефіцієнти виконання зобов'язань за вартістю.

Отже, доцільність впровадження запропонованого проекту в рамках сценарію «Статус-кво» є теоретично та економічно обґрунтованою. Реалізація даного проекту розширить можливості та напрямки розвитку міжнародної діяльності підприємства «XXXXXX» в умовах нестабільної кон'юнктури ринку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі сформовано науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування розвитку міжнародної діяльності підприємства «XXXXXX»:

- розроблено науково-практичні засади формування адаптивної та гнучкої стратегії розвитку міжнародної діяльності, що є передумовою підвищення конкурентних позицій підприємства та рівня стійкості у взаємодії із нестабільним зовнішнім середовищем;

- сформовано та охарактеризовано етапи формування адаптивної стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства «XXXXXX» з врахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

- обґрунтовано доцільність розробки сценаріїв розвитку міжнародної діяльності підприємства з врахуванням саме контекстуальних факторів впливу зовнішнього середовища, що забезпечить стабільний розвиток міжнародної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Однак значна увага в даному розділі була приділена саме формуванню сценаріїв розвитку світового ринку молока на основі драйверів та припущень, що вплинуть на розвиток міжнародної діяльності досліджуваного підприємства. У межах кожного сценарію надано практичні рекомендації, які слід врахувати підприємству при формуванні стратегії для досягнення позитивної динаміки показників ефективності ЗЕД в короткостроковій та довгостроковій перспективах. Обрано найбільш імовірний сценарій розвитку світового ринку молока на часовому проміжку 1-2 роки та запропоновано проект, метою якого є мінімізація ризиків втрати вже існуючих позицій підприємства на світовому ринку молока та забезпечення сталого розвитку міжнародної діяльності підприємства «XXXXXX».

У ході аналізу та прогнозування впливу запропонованого проекту на розвиток міжнародної діяльності підприємства було доведено економічну доцільність реалізації запропонованого проекту.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних засад процесу управління розвитком міжнародної діяльності підприємств та практичне використання організаційно-економічних інструментів управління розвитком міжнародної діяльності підприємств в умовах нестабільної кон'юнктури дало змогу обґрунтувати наступні висновки і сформулювати пропозиції:

1. Дослідження підходів до управління розвитком підприємства на основі класичних та сучасних теоретичних засад дозволило сформулювати основні положення щодо формування ефективної стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства із метою забезпечення його сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Обґрунтовано необхідність розробки адаптивних та гнучких стратегій розвитку міжнародної діяльності підприємств, як передумови для прийняття успішних управлінських рішень у ході реалізації стратегії розвитку.

2. Визначено та обґрунтовано ефективний організаційно-економічний інструментарій, а саме методологію сценарного планування для управління розвитком міжнародної діяльності підприємства в умовах високої невизначеності та динаміки змін кон'юнктурних параметрів світових ринків. Визначено та описано етапи сценарного планування на основі методу «Конус правдоподібності», як доцільного інструменту для планування розвитку міжнародної діяльності підприємств. Розглянуто вплив контекстуальних непередбачуваних факторів) та трансакційних передбачуваних факторів на розвиток міжнародної діяльності підприємств, обґрунтовано доцільність побудови сценаріїв на основі комбінації факторів саме контекстуального середовища.

3. Сформовано основні етапи стратегічного планування розвитку міжнародної діяльності підприємств із врахуванням визначених пріоритетних збалансованих напрямків розвитку підприємства на основі концепції збалансованої системи показників (англ. Balanced ScoreCard) та побудованих сценаріїв розвитку кон'юнктурних параметрів світового ринку, на якому функціонує підприємство.

4. Здійснено аналіз ефективності господарської та зовнішньоекономічної діяльності підприємства «XXXXX», розраховано та охарактеризовано динаміку зміни наступних показників:

- ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства: початковий економічний результат (вартісний обсяг експорту, коефіцієнт експорту, частка експорту у вартості виробленої продукції, частка сухого знежиреного молока на зовнішніх ринках, частку нових та інноваційний товарів в експорті підприємства);

- економічний ефект (прибуток від експорту продукції на зовнішніх ринках, коефіцієнт прибутку, частка прибутку від експорту в загальному прибутку підприємства, отриманого від основної діяльності);

- економічна ефективність (рентабельність витрат на експорт, рентабельність експортних продажів тощо).

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства визначено проблемні аспекти в управлінні міжнародною діяльністю підприємства, які потребують вдосконалення задля досягнення сталого розвитку підприємства в майбутньому.

5. Проведено ґрунтовне дослідження особливостей та кон'юктурних параметрів світового ринку молока, на якому здійснює діяльність досліджуване підприємство. Виявлено фактори контекстуального середовища, які найбільше можуть впливати на стабільність міжнародної діяльності підприємства, зокрема його конкурентоспроможність та загалом показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

6. На основі дослідження світового ринку молока було визначено основні драйвери – фактори, що безумовно вплинуть на розвиток міжнародної діяльності підприємства та які неможливо спрогнозувати. Сформовано припущення – яких змін можуть зазнати визначені драйвери, що лягло в основу формування сценаріїв розвитку кон'юнктури світового ринку молока.

7. Розроблено чотири сценарії розвитку світового ринку молока на часовому горизонті 1-2 років. Вибір короткострокового сценарного планування зумовлений високою швидкістю зміни в зовнішньому середовищі. На основі розроблених

сценаріїв було сформовано економічно обґрунтовані пропозиції та ідеї, метою яких є забезпечення розвитку міжнародної діяльності та позитивної динаміки показників ефективності ЗЕД підприємства, а саме:

- забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства на світовому ринку молока;
- збільшення обсягів експортних поставок;
- налагодження стабільних каналів збуту продукції підприємства на іноземних ринках;
- мінімізація ризиків втрати існуючих ринків збуту;
- забезпечення рентабельності експорту.

8. Визначено найбільш імовірний сценарій розвитку світового ринку молока та запропоновано до реалізації на підприємстві проект розвитку міжнародної діяльності підприємства «XXXXX», який забезпечить диверсифікацію експортної діяльності підприємства та мінімізацію ризиків втрати існуючих позицій підприємства на світовому ринку молока. Проведено прогнозування ефективності запропонованого проекту та обґрунтовано економічну доцільність його запровадження на підприємстві «XXXXX».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М.В., Рогожин В.Д., Рудика В.І. Управління розвитком підприємства: монографія. Харків : Видавничий дім «ІНЖЕК», 2003. 184 с.
2. Плугіна Ю. А. Управління розвитком як оптимальна модель управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. №30. С. 89.
3. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №1. С. 30–33.
4. Лепа Р. Н., Охтеня А. А. Управління розвитком промислових підприємств в умовах неоіндустріалізації: механізм, моделі і методи : монографія. Київ: Інститут економіки промисловості НАН України, 2016. 184 с. URL: <https://iie.org.ua/monografiyi/upravlenie-razvitiem-promyshlennyih-predpriyatiy-v-usloviyah-neoindustrializatsii-mehanizm-modeli-i-metodyi-monogr-r-n-lepa-a-a-ohten-r-v-prokopenko-i-dr-pod-obshh-red-r-n-lepyi-2016/> (дата звернення: 27.09.2020).
5. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т.2. С. 99—103.
6. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №1. С. 30–33.
7. Управління великим підприємством: монографія. / А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко, І.Ю. Ладико і ін. Київ : Лібра, 2006. 384 с.
8. Гаркуша О.Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виноробного підприємства. *Вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 128—133.
9. Шандова Н.В. Сценарний підхід до визначення напрямків розвитку підприємства, *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 1 (79). URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/96700/92371> (дата звернення: 20.10.2020).
10. Мешко Н. П., Колесник В. В. Сценарний підхід в стратегічному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю металургійних підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5925> (дата звернення: 20.10.2020).

11. Using Scenario Planning to Reshape Strategy / R.Ramírez, S. Churchhouse, Palermo A., Hoffmann J. *MIT Sloan Management Review*. 2017. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/using-scenario-planning-to-reshape-strategy/> (дата звернення: 12.10.2020).

12. Schoemaker P. J. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *MIT Sloan Management Review*. 1995. URL: https://sloanreview.mit.edu/article/scenario-planning-a-tool-for-strategic-thinking/?use_credit=0b7e926154c1274e8b602ff0d7c133d7 (дата звернення: 12.10.2020).

13. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020– 2030 роки) часові горизонти / М. З. Згуровський та ін. Київ : НТУУ «КПІ», 2015. 136 с.

14. Соркин С.Л. Эффективность внешнеэкономической деятельности: понятие, измерение и оценка : монография. Гродно : ГрГУ, 2011. 130 с.

15. Козак Ю. Г., Гулакова В. Л. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Проблеми розвитку малих відкритих економік*. 2018. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/ekonom_forum_zhdtu_18.04.2018r...pdf (дата звернення: 21.10.2020).

16. Вічевич А. М., Максимець О. В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності : навч. Посіб. Львів : Афінa, 2004. 140 с.

17. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств / за ред. Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової, І. Ю. Сіваченка. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 792 с.

18. Решетняк К. Е. Экспортно-импортні операції як основа зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2012. №3. С. 30 – 32.

19. Пан М.П., Торкатюк В.І., Вороніна О.С. Основи зовнішньоекономічної діяльності : консп. лекц. Харків: ХНАМГ, 2008. 56 с.

20. Прокушев Е.Ф. Зовнішньоекономічна діяльність : підручник. Тернопіль: Астон, 2013. 320 с.

21. Шубравська О.В. Розвиток ринку молока і молочної продукції: світові тенденції і вітчизняні перспективи. *Економіка і прогнозування*. 2010. № 2. С. 80-93.

22. Milk Powder Market: Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2020-2025. *Imarc Group* : web-site. URL: www.imarcgroup.com (дата звернення 12.10.2020).

23. Milk Powder Market - Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends, and Forecast, 2020 – 2030. *Transparency Market research* : web-site. URL: <https://www.transparencymarketresearch.com/milk-powder-market.html> (дата звернення: 12.10.2020).

24. Практичний довідник експортера молочної продукції. *Всеукраїнська мережа фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку* : веб-сайт. URL: <https://regionet.org.ua/files/Dairy20directory20for20exporter1.pdf> (дата звернення: 15.10.2020).

25. Prices of skimmed milk powders. *CLAL* : web-site. URL: https://www.clal.it/en/index.php?section=confronto_smp&check=1 (дата звернення: 12.10.2020).

26. Дунська А. Р., Антоненко Д.І. Сценарне планування розвитку міжнародної діяльності підприємства в умовах нестабільної кон'юнктури ринку. *Економіка та держава*. 2020. №11. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2020/5.pdf (дата звернення: 25.11.2020).

27. За вісім місяців в Україні недовироблено 45 тисяч тон молочної продукції. *Асоціація виробників молока* : веб-сайт. URL: <http://avm-ua.org/uk/post/za-visim-misaciv-v-ukraini-nedovirobleno-45-tisac-ton-molocnoi-produkcii?milkua=1> (дата звернення: 18.10.2020).

28. Топ-експортерів СЗМ. *Асоціація виробників молока* : веб-сайт. URL: <http://avm-ua.org/uk/post/top-eksporteriv-szm-u-zovtni?milkua=0> (дата звернення: 18.10.2020).

29. Основний постачальник молочної сировини для кондитерських фабрик ROSHEN здійснює поставки своєї продукції до країн Європейського союзу. *ПрАТ*

«Вінницький молочний завод «Рошен» : веб-сайт. URL: <https://www.roshen.com/ua/ua/pro-roshen/fabryky-i-zavody/prat-vinnyc-kyj-molochnyj-zavod-roshen> (дата звернення: 18.10.2020).

30. Молочна продукція. *УкрПродукт* : веб-сайт. URL: <http://ukrproduct.com/factory/zavod-1/> (дата звернення: 18.10.2020).

31. «X» бренд натуральних молочних продуктів від українського виробника "XXXXX". XXXXX : веб-сайт. URL: <https://X.com/uk> (дата звернення: 18.10.2020).

32. Експорт «X». XXXXX : веб-сайт. URL: <http://exportX.com/ua> (дата звернення: 18.10.2020).

33. Досьє компанії «XXXXX». *YouControl* — повне досьє на кожну компанію України : веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 18.10.2020).

34. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт рентабельності активів (Коефіцієнт рентабельності пасивів). *Financial Analysis online* : веб-сайт. URL: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/337-pokaznik-rentabelnosti-aktiviv-pokaznik-rentabelnosti-pasiviv> (дата звернення: 19.10.2020).

35. Drucker P. Management : tasks, responsibilities, practices. New York : Harper & Row, 1993. 864 p.

36. Дунська А. Р., Антоненко Д. І. Підходи до управління розвитком міжнародної діяльності підприємства в умовах невизначеності. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2020. №5. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204755> (дата звернення: 22.10.2020).

37. Короткий курс лекцій з дисципліни «Менеджмент». *Studme* : веб-сайт. URL: <https://studme.com.ua/1126100812613/menedzhment/menedzhment.htm> (дата звернення: 22.10.2020).

38. Збалансована система показників (ЗСП, Balanced Scorecard, BSC). KPI MONITOR : веб-сайт. URL: <http://kpi-monitor.com.ua/solutions/balanced-scorecard> (дата звернення: 10.11.2020).

39. Федірець О. В., Притула А. В., Павлик Р.С. Збалансована система показників як елемент формування та реалізації стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №21. С. 425–429.

40. What is a Balanced Scorecard. *Balanced Scorecard Institute* : web-site. URL: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/> (дата звернення: 10.11.2020).

41. Потриваєва Н. В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5092> (дата звернення: 10.11.2020).

42. Батанова Т. В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. №3. С. 79-83.

43. Лоханова Н. О. Застосування системи збалансованих показників у системі стратегічного управлінського обліку закладів ресторанного господарства. *Ефективна економіка*. 2015. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4600> (дата звернення: 10.11.2020).

44. Лаговська О. А. Система збалансованих показників у вартісно-орієнтованому управлінні: напрями використання. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2014. №2. С. 70–80.

45. ТОП-4 тези Юрія Мельника про розвиток агросектору і МХП. *АгроПоліт* : веб-сайт. URL: <https://agropolit.com/blog/346-top-4-tyezi-yuriya-melnika-pro-rozvitok-agro-sektoru-i-mhp> (дата звернення: 12.11.2020).

46. Multi-Function Packaging Machines. *Aibaba* : web-site. URL: <https://www.alibaba.com/showroom/milk-powder-packaging-line.html> (дата звернення: 12.11.2020).

47. Кравченко М. О. Методичні рекомендації до виконання розрахунково-графічної роботи з управління ризиками : методичні вказівки до виконання розрахунково-графічної роботи. Київ: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського». 2014. 19 с.

48. Експортна стратегія України: Дорожня карта стратегічного розвитку торгівлі 2017 – 2021. *Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського*

господарства України : веб-сайт. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=849a4ec8-dc10-4d27-b7ef-617cf5d7d013&title=EksportnaStrategiiaUkraini-DorozhniaKartaStrategichnogoRozvitkuTorgivli2017-2021> (дата звернення: 13.11.2020).

49. Угода про вільну торгівлю між Україною та Канадою. *Верховна Рада України* : веб-сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/124_052-16#Text (дата звернення: 13.11.2020).

50. Угоду про вільну торгівлю між Україною та Канадою ратифіковано. *Посольство Канади в Україні* : веб-сайт. URL: <https://canada.mfa.gov.ua/news/58361-ugodu-pro-vilynu-torgivlyu-mizh-ukrajinoju-ta-kanadoju-ratifikovano> (дата звернення: 13.11.2020).

51. Канада й Україна хочуть модернізувати Угоду про вільну торгівлю. *AgroPolit* : веб-сайт. URL: <https://agropolit.com/news/17615-kanada-ta-ukrayina-hochut-modernizuvati-ugodu-pro-vilnu-torgivlyu> (дата звернення: 14.11.2020).

52. Kim W. C. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press, 2015. 320 p.

53. Price for Milk Powder, Nonfat Dry, 22 oz (624 g). *iHerb* : web-site. URL: <https://ua.iherb.com/pr/Bob-s-Red-Mill-Milk-Powder-Nonfat-Dry-22-oz-624-g/97753> (дата звернення: 14.11.2020).

54. OECD-FAO Agricultural Outlook 2016-2025. *The Food and Agriculture Organization of the United Nations* : web-site. URL: <http://www.fao.org/3/a-i5778e.pdf> (дата звернення: 14.11.2020).

55. Дунська А. Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Кондор, 2013. 687 с.

56. Зовнішньоекономічна діяльність. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 14.11.2020).

57. Закон України про заходи щодо стимулювання зовнішньоекономічної діяльності. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 14.11.2020).

58. Угода про асоціацію. *Євроінтеграційний портал* : веб-сайт. URL: <https://eu-ua.org/eksport-yes/moloka-ta-molochnoi-produktsii> (дата звернення: 14.11.2020).

59. Розвиток експорту. *Міністерство економічного розвитку і торгівлі України* : веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 14.11.2020).

60. Моніторинг реалізації експортної стратегії України. *Міністерство економічного розвитку і торгівлі України* : веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 14.11.2020).

61. Крос-сектор «Інновації для експорту». *Міністерство економічного розвитку і торгівлі України* : веб-сайт. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=406d8abe-289f-4753-8c88-26dad581c882&tag=KrossektorinnovatsiiDliaEksportu> (дата звернення: 14.11.2020).

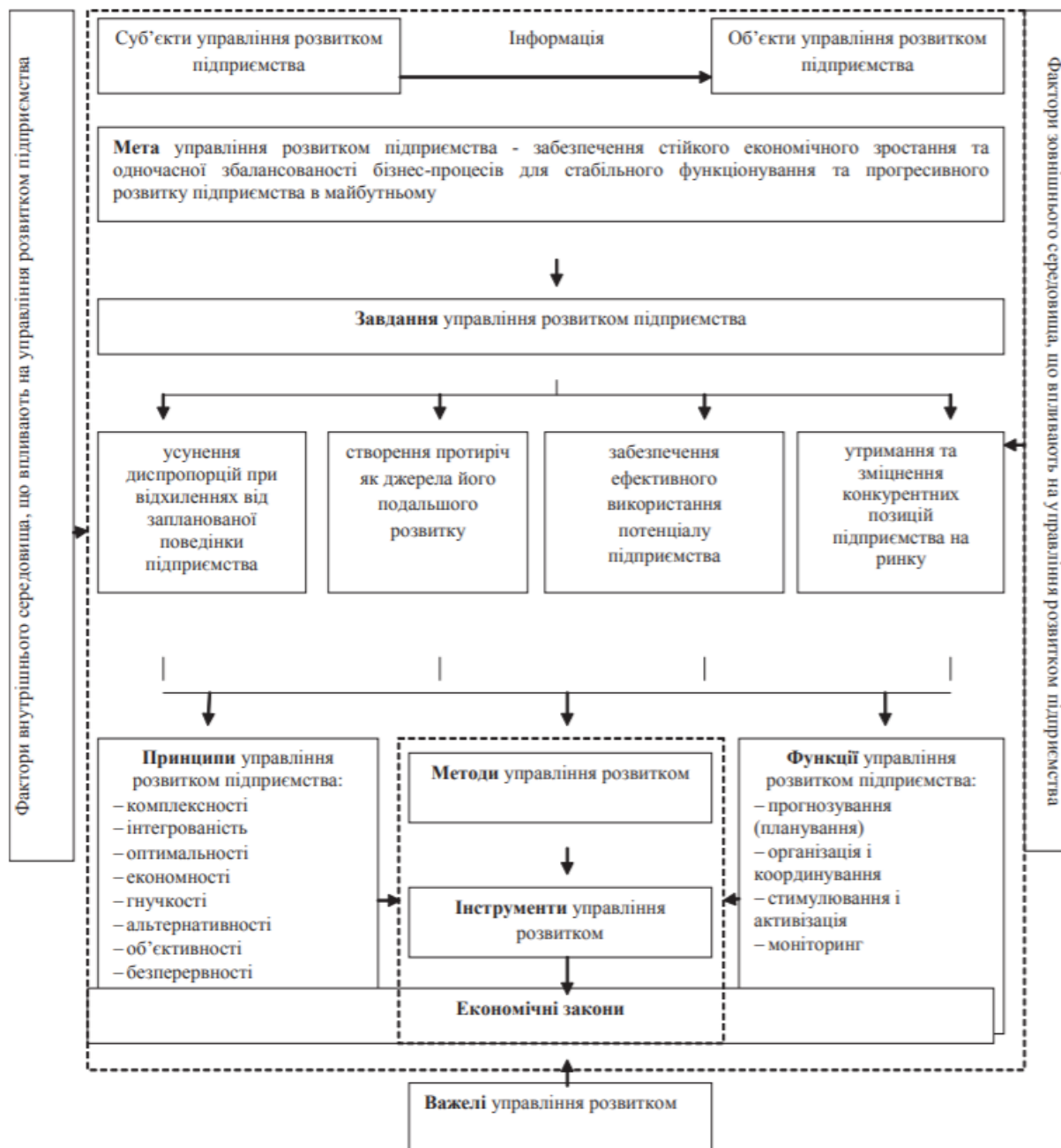


Рис. А.1. Механізм управління розвитком підприємства

Джерело: [3]

**Концептуальні підходи до формування стратегій розвитку підприємств
відповідно науковим школам**

<i>Школа стратегій</i>	<i>Представники</i>	<i>Підходи до формування стратегій розвитку підприємства</i>
Школа проектування, дизайну	Ф. Селзник, В. Ньюман, К. Ендрюс	Формування стратегії розвитку організації як процес осмислення. Створення варіантів стратегій в результаті досягнення відповідності ключових факторів успіху з відмінними компетенціями організації.
Школа планування	І. Ансофф	Стратегія є результатом контрольованого, усвідомленого процесу формального планування, розподіленого на окремі кроки: <ul style="list-style-type: none"> • постановка цілей, • організація зовнішнього та внутрішнього аудиту, • складання плану розвитку підприємства.
Школа позиціонування	Д. Шендел, К. Хаттен, М. Портер	Формування стратегії розвитку організації як аналітичного процесу, що дозволяє підібрати правильну стратегію до заданих умов зовнішнього середовища. При цьому передбачається, що структура ринку активно стимулює виникнення даної стратегії позиціонування, яка, в свою чергу, активно впливає на організаційну структуру.
Школа підприємництва	І. Шумпетер, А. Коул	Стратегія існує в свідомості керівника у вигляді перспективи, інтуїтивного вибору напрямку руху і передбачення майбутнього організації. Для підприємницької стратегії розвитку характерна гнучкість, розвиток по ходу реалізації стратегії.
Школа пізнання	Г. Саймон, Д. Марч	Формування стратегії розвитку організації як ментальний процес. Перспективи розвитку (Концепції, карти, схеми, фрейми) наказують способи отримання інформації із зовнішнього середовища. Отримана інформація є інтерпретацією світу, який можна моделювати, структурувати і конструювати.
Школа навчання	Ч. Ліндблом, Д. Куїнн, К. Пархалд, Г. Хемел	Формування стратегії розвитку організації як Процес розвитку та навчання. Створення та реалізація стратегії відбувається у формі навчання. Процедура навчання носить розвивальний характер і спрямована на створення стратегічних ініціатив і розвиток ключових компетенцій працівників. Завдання керівництва полягає в розпізнаванні взаємозв'язків між думками і діями, контролем і навчанням, стабільністю і змінами.

Школа влади	Г. Алісон, Д. Пфедфер, Г. Салансік, Г. Естлі	Формування стратегії розвитку організації як політичний або переговорний процес. Організації є різні коаліції, тому формування стратегії визначається владними і політичними силами як всередині організації, так і в зовнішньому середовищі.
Школа культури	Е. Ренман, Р. Норманн	Формування стратегії розвитку є процесом соціальної взаємодії. Стратегія приймає форму визначеної перспективи, моделі, вкоріненою в колективних прагненнях захистити ресурси і можливості організації, що утворюють основу її конкурентних переваг. Культура і ідеологія сприяють не стратегічним змінам, а збереженню поточної стратегії або її коригування в рамках загальної стратегічної перспективи організації.
Школа зовнішнього середовища	М. Ханнан, Д. Фріман, Д. П'ю	Формування стратегії розвитку організації як реактивний процес. Зовнішнє оточення проявляється як набір сил і є головним елементом, визначальним процес створення організаційної стратегії. Керівництво розглядається як пасивний елемент стратегічного процесу, і його задача зводиться до ідентифікації зовнішніх сил і забезпечення адаптації організації.
Школа конфігурації	А. Чандлер, Г. Мінцберг, Д. Міллер, Р. Майлс, К. Сноу	На певний стабільний період часу організація має чітко визначену структуру, що визначає її поведінку і властивий їй набір стратегій. Періоди стабільності перериваються трансформацією, тобто квантовим стрибком в іншу конфігурацію. Результуючі стратегії набувають форми концепцій, схем позиціонування, перспектив та інших варіантів відповідно до змісту інших шкіл стратегій, але кожна в свій час і в відповідність з ситуацією.

Джерело: складено на основі [4]

Карта ССС ПрАТ «XXXXXX»

Показники	Бали		
	1	2	3
Ступінь досягнення цілей			+
Рівень ризику (Z-фактор)		+	
Ступінь доцільності організаційної структури			+
Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві			+
Стиль управління			+
Рівень прибутку			+
Частка ринку		+	
Система контролю якості товару			+
Ширина асортименту		+	
Гнучкість цінової політики		+	
Ефективність договірної політики		+	
Система організації збуту		+	
Рівень сервісу			+
Система стимулювання покупців		+	
Дослідження і розробки (НДДКР)			+
Стан матеріально-технічної бази			+
Кваліфікаційний склад кадрів			+
Оцінка руху кадрів		+	
Ступінь вмотивованості кадрів		+	
Фінансові можливості підприємства			+
Організаційна культура			+
Рейтингова оцінка підприємства			+

Карта ССС ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Показники	Бали		
	1	2	3
Ступінь досягнення цілей			+
Рівень ризику (Z-фактор)		+	
Ступінь доцільності організаційної структури			+
Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві			+
Стиль управління			+
Рівень прибутку			+
Частка ринку			+
Система контролю якості товару			+
Ширина асортименту			+
Гнучкість цінової політики			+
Ефективність договірної політики			+
Система організації збуту			+
Рівень сервісу			+
Система стимулювання покупців			+
Дослідження і розробки (НДДКР)			+
Стан матеріально-технічної бази			+
Кваліфікаційний склад кадрів			+
Оцінка руху кадрів		+	
Ступінь вмотивованості кадрів		+	
Фінансові можливості підприємства			+
Організаційна культура		+	
Рейтингова оцінка підприємства			+

Карта ССС ДП «Старокостянтинівський молочний завод»

Показники	Бали		
	1	2	3
Ступінь досягнення цілей			+
Рівень ризику (Z-фактор)		+	
Ступінь доцільності організаційної структури			+
Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві		+	
Стиль управління			+
Рівень прибутку			+
Частка ринку			+
Система контролю якості товару			+
Ширина асортименту			+
Гнучкість цінової політики			+
Ефективність договірної політики			+
Система організації збуту			+
Рівень сервісу			+
Система стимулювання покупців			+
Дослідження і розробки (НДДКР)			+
Стан матеріально-технічної бази			+
Кваліфікаційний склад кадрів			+
Оцінка руху кадрів		+	
Ступінь вмотивованості кадрів			+
Фінансові можливості підприємства			+
Організаційна культура			+
Рейтингова оцінка підприємства			+

Сухе знежирене молоко виготовляється зі свіжого знежиреного молока, що пастеризується, згущується на вакуум-випарній установці, сушиться і пакується у 4-шарові паперові мішки з поліетиленовим вкладишем (80 мкм). Сухе знежирене молоко являє собою продукт з тривалим періодом споживання. Використовується у виробництві кондитерських виробів, дитячих молочних сумішей, у хлібобулочній промисловості тощо.



Джерело: [9]

Масло солодковершкове виготовляється із свіжого коров'ячого молока. Технологічний процес виробництва: сепарування молока, пастеризація вершків, сепарування вершків, маслоутворення та пакування масла в гофроящики з поліетиленовим вкладишем (65 мкм).



Масова частка жиру	min 82,5%
Маса нетто	25 кг
Упаковка	гофроящик з поліетиленовим вкладишем (65 мкм)
Строк придатності та умови зберігання:	(0 ÷ -5)°C - 3 місяця (-6 ÷ -11)°C - 9 місяців (-12 ÷ -18)°C - 12 місяців
Відносна вологість повітря	max 80%
Нормативний документ	ДСТУ 4399:2005

Джерело: [9]

"XXXXX"

Входить у групу



Інформація про фінансові результати за 2019 рік*

Фінансові результати	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 200 000 – 1 300 000	1 000 000 – 1 100 000
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 000 000 – 1 100 000	870 000 – 880 000
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0
Валовий:		
прибуток	250 000 – 260 000	170 000 – 180 000
збиток	0	0
Інші операційні доходи	11 000 – 12 000	3 200 – 3 300
Адміністративні витрати	10 000 – 11 000	12 000 – 13 000
Витрати на збут	110 000 – 120 000	89 000 – 90 000
Інші операційні витрати	7 700 – 7 800	2 600 – 2 700
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	130 000 – 140 000	76 000 – 77 000
збиток	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	690 – 700	390 – 400

Інші доходи	0	0
Фінансові витрати	4 600 – 4 700	6 300 – 6 400
Втрати від участі в капіталі	0	0
Інші витрати	150 – 160	220 – 230
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток	130 000 – 140 000	70 000 – 71 000
збиток	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-24 000...-23 000	-13 000...-12 000
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат:		
прибуток	100 000 – 110 000	57 000 – 58 000
збиток	0	0
Сукупний дохід		
	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0
Інший сукупний дохід	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	0	0
Сукупний дохід	100 000 – 110 000	57 000 – 58 000

Елементи операційних витрат	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні затрати	940 000 – 950 000	770 000 – 780 000
Витрати на оплату праці	49 000 – 50 000	48 000 – 49 000
Відрахування на соціальні заходи	10 000 – 11 000	10 000 – 11 000
Амортизація	25 000 – 26 000	18 000 – 19 000
Інші операційні витрати	110 000 – 120 000	120 000 – 130 000
Разом	1 100 000 – 1 200 000	980 000 – 990 000
Розрахунок показників прибутковості акцій	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Середньорічна кількість простих акцій	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	-	-

"XXXXXX"

Входить у групу

"Група полими Корпубан"



Інформація про фінансові результати за 2018 рік*

Фінансові результати	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 000 000 – 1 100 000	800 000 – 810 000
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	870 000 – 880 000	650 000 – 660 000
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0
Валовий:		
прибуток	170 000 – 180 000	140 000 – 150 000
збиток	0	0
Інші операційні доходи	3 200 – 3 300	2 500 – 2 600
Адміністративні витрати	12 000 – 13 000	10 000 – 11 000
Витрати на збут	89 000 – 90 000	64 000 – 65 000
Інші операційні витрати	2 600 – 2 700	1 300 – 1 400
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	76 000 – 77 000	73 000 – 74 000
збиток	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	390 – 400	1 900 – 2 000

Інші доходи	0	0
Фінансові витрати	6 300 – 6 400	3 700 – 3 800
Втрати від участі в капіталі	0	0
Інші витрати	220 – 230	120 – 130

Фінансовий результат до оподаткування:

прибуток	70 000 – 71 000	71 000 – 72 000
збиток	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-13 000...-12 000	-13 000...-12 000
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0

Чистий фінансовий результат:

прибуток	57 000 – 58 000	58 000 – 59 000
збиток	0	0

Сукупний дохід	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0
Інший сукупний дохід	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	0	0
Сукупний дохід	57 000 – 58 000	58 000 – 59 000

Елементи операційних витрат	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні затрати	770 000 – 780 000	610 000 – 620 000
Витрати на оплату праці	48 000 – 49 000	41 000 – 42 000
Відрахування на соціальні заходи	10 000 – 11 000	7 400 – 7 500
Амортизація	18 000 – 19 000	15 000 – 16 000
Інші операційні витрати	120 000 – 130 000	52 000 – 53 000
Разом	980 000 – 990 000	730 000 – 740 000

Розрахунок показників прибутковості акцій	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Середньорічна кількість простих акцій	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	-	-

© YouControl. All rights reserved

Джерело: [33]

TEMPLES-аналіз факторів непрямого впливу на діяльність підприємства**«XXXXX»**

Група факторів	Фактори	Напрямок впливу (-1 , +1)	Сила впливу (1-3)	Загальна оцінка, у балах	Прогноз. Напрямок впливу/Ймовірність (-1,+1)	Прогноз. Сила впливу (1-3)	Прогноз. оцінка, у балах
Економічні	Розвиток економіки	+1	3	3	-1	3	-3
	Розвиток виробництва	+1	3	3	+1	3	3
	Стан бюджету	-1	1	-1	-1	1	-1
	Темп інфляції	-1	3	-3	-1	3	-3
	Рівень безробіття	-1	2	-2	1	2	2
	Рівень податкових ставок	-1	3	-3	-1	3	-3
	Рівень доходів населення	+1	3	3	+1	3	3
	Сума	-1	18	0	-1	18	-2
Політичні	Рівень політ. стабільності	-1	3	-3	-1	3	-3
	Сила лобістських груп	-1	3	-3	-1	3	-3
	Розвиток політ. системи	-1	2	-2	-1	2	-2
	Характер політ. боротьби	-1	2	-2	-1	2	-2
	Ступінь сусп. Підтримки уряд.	+1	2	2	-1	2	-2
	Сума	-3	12	-8	-5	12	-12
Демографічні	Чисельність населення	-1	3	-3	-1	3	-3

Продовження таблиці Ж.1

	Статевовіковий склад населення	+1	3	3	+1	3	3
	Рівень народжуваності	-1	3	-3	-1	3	-3
	Сума	-1	9	-3	-1	9	-3
Науково-технічні	У сфері товарів	+1	3	3	+1	3	3
	У сфері технологій	+1	3	3	+1	3	3
	У сфері менеджменту	+1	2	2	+1	2	2
	Сума	3	8	8	3	8	8
Природні	Стан прир. ресурсів	+1	3	3	-1	3	-3
	Екологічн. фактор	+1	3	3	-1	3	-3
	Природні умови	+1	3	3	-1	3	-3
	Сума	3	9	9	-3	9	-9
Соціально культурні	Рівень освіти	-1	2	-2	+1	2	2
	Соц. Умови життя	+1	3	3	+1	3	3
	Рівень культури	+1	2	2	+1	2	2
	Сума	1	7	3	3	7	7

Ризики неправильної оцінки попиту

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
2.1. Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	0,4	6	2,4
2.2. Очікування тривалого зростання попиту	0,4	5	2
2.3. Зайва впевненість у тому, що підприємство може вирішити більшість проблем, пов'язаних з проектом	0,05	1	0,05
2.4. Завищена оцінка кількості потенційних ринків, на які підприємство може вийти із цим проектом	0,8	3	2,4
2.5. Завищена оцінка фінансових можливостей у потенційних споживачів кінцевого продукту	0,4	1	0,4
2.6. Розрахунки на часті повторні покупки	0,8	5	4
2.7. Завищена оцінка кількості потенційних продуктів (послуг), які можуть бути реалізовані на основі розробки	0,4	5	2
2.8. Неврахування того, що визнання товару споживачем залежить від інших факторів	0,4	3	1,2
2.9. Вплив демографічних змін	0,4	1	0,4
2.10. Нестабільність законодавства, пов'язаного з проектом	0,8	4	3,2

Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
3.1. Оцінка застосовуваних технологій, з погляду того, чи можуть вони принести вигоду при поточних виробничих рішеннях	0,4	1	0,4
3.2. Переоцінка рівня незадоволеності покупців – цільових споживачів існуючими рішеннями	0,4	6	2,4
3.3. Недооцінка істотності необхідних змін існуючої виробничо-технологічної інфраструктури	0,4	2	0,8
3.4. Можливість того, що застосування нового виробу викликає в споживачів необхідність зміни їх систем роботи	0,05	1	0,05
3.5. Неврахування необхідності навчання методам використання продукту цільових споживачів	0,4	2	0,8
3.6. Неврахування можливої нестабільності звичок цільового споживача	0,05	1	0,05
3.7. Неясність технологічних стандартів, застосовуваних у галузях-споживачах	0,05	1	0,05
3.8. Неврахування ступеня ризикованості покупок нового товару для споживачів	0,4	4	1,6
3.9. У галузях-споживачах існує загальна більша часова затримка при проникненні нового товару	0,8	5	4

Таблиця К.3

Ризики блокування входження підприємства в галузь

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
4.1. Недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки, в яких зацікавлене підприємство	0,8	4	3,2
4.2. Ризик соціального й політичного заперечування продуктів	0,4	6	2,4
4.3. Недооцінка можливості організованого опору продуктам підприємства на ринку	0,4	6	2,4
4.4. Можливість попередньої змови конкурентів	0,05	1	0,05
4.5. Неврахування того, що конкуренти є більш респектабельними в очах суспільства	0,2	2	0,4
4.6. Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	0,4	4	1,6

Таблиця К.4

Ризики, пов'язані з характером конкуренції

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
5.1. Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	0,8	8	6,4
5.2. Ризик впливу сильних конкурентів	0,8	8	6,4
5.3. Ризик неправильної оцінки кількості підприємств із технічною компетентністю, здатних протистояти входу нашого підприємства на ринок	0,4	4	1,6
5.4. Ризик використання конкурентами кращих фахівців, які раніше працювали на нашому підприємстві	0,4	5	2
5.5. Ризик недооцінки конкурентів, що працюють в інших галузях, але використовують аналогічні технології	0,2	5	1
5.6. Ризик, пов'язаний з роботою в галузі, де багато «мізків» уже існує й лише невелика кількість може додатися	0,8	5	4
5.7. Недооцінка компетентності дій конкурентів	0,4	6	2,4

Таблиця К.5

Ризики переоцінки стійкості проекту

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
6.1. Ризик оцінки нового проекту як розширення існуючого	0,4	5	2
6.2. Ризик впевненості, що новому проекту гарантований успіх через унікальні його якості, навіть при його імітації	0,05	1	0,05
6.3. Ризик оцінки абсолютності патентного захисту нового проекту	0,05	1	0,05
6.4. Оцінка застосовуваної технології як такої, що важко відтворюється	0,05	1	0,05
6.5. Ризик у впевненості в наявності потенціалу у підприємства для ексклюзивного співробітництва	0,4	6	2,4
6.6. Ризик впевненості в тому, що унікальність нових продуктів не дозволить імітувати даний проект	0,05	1	0,05

Таблиця К.6

Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
7.1. Ризик покладання на попередній досвід	0,2	4	0,8
7.2. Ризик переоцінки можливостей підприємства дійти згоди з найсильнішими конкурентами	0,4	4	1,6
7.3. Ризик переоцінки привабливості нашої технології для споживачів	0,2	2	0,4
7.4. Ризик переоцінки впливу підприємства в організації стандартизації	0,4	1	0,4
7.5. Ризик переоцінки позиції підприємства в критичній групі покупців технології в цій галузі	0,4	4	1,6
7.6. Ризик переоцінки можливостей підприємства нав'язати свій варіант стандарту	0,05	1	0,05
7.7. Ризик переоцінки репутації підприємства в області певних технологій на основі оцінки колишніх його продуктів	0,4	5	2

Таблиця К.7

Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
8.1. Ризики переоцінки очікуваного ринкового попиту	0,4	8	3,2
8.2. Ризик переоцінки майбутньої корисності технології підприємства для існуючих споживачів продукції	0,2	5	1
8.3. Ризик переоцінки тісних взаємин з перспективними споживачами	0,8	6	4,8
8.4. Ризик переоцінки компетенції підприємства в розумінні потреб користувачів	0,4	4	1,6
8.5. Ризик неточного визначення ринкових цілей підприємства	0,1	3	0,3
8.6. Ризик переоцінки здатності підприємства продати ліцензію на розроблену технологію на основі наявного досвіду	0,1	1	0,1

Таблиця К.8

Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
9.1. Ризик занадто довгої тривалості процесу створення нової продукції	0,4	2	0,8
9.2. Ризик комплектності моделі нового проекту	0,2	3	0,6
9.3. Ризик потреби залучення унікальних фахівців на короткий строк	0,2	6	1,2
9.4. Ризик потреби в особливому устаткуванні	0,1	2	0,2
9.5. Ризик потреби в нових технологіях, які треба розробляти паралельно із основною розробкою	0,2	4	0,8
9.6. Ризик потреби в більших інвестиціях	0,4	4	1,6
9.7. Ризик потреби у високоспеціалізованих інвестиціях при комерціалізації розробки	0,4	4	1,6
9.8. Ризик виникнення потреби істотних інвестицій для створення нової інфраструктури	0,1	3	0,3
9.9. Переоцінка можливостей використання старих систем постачання й розподілу	0,4	5	2
9.10. Переоцінка досвіду комерціалізації технологій, створюваних підприємством	0,4	4	1,6
9.11. Ризик впливу минулих невдач	0,2	3	0,6

Таблиця К.9

Ризики, пов'язані з галуззю, в якій підприємство планує реалізацію проекту

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
10.1. Ризик неясності, чи буде продукт продаватись	0,2	3	0,6
10.2. Ризик неясності, яку ціну споживачі готові платити за досягнуті рівні різних характеристик	0,2	3	0,6
10.3. Підприємству доводиться займатися декількома технологіями через неясність того, який стандарт буде діяти на таку продукцію	0,1	1	0,1
10.4. Ризик присутності в галузі неформальних стандартів, установлених групою підприємств (галузеві торговельні асоціації)	0,1	2	0,2
10.5. Ризик появи критичних обмежень через введення формальних стандартів як регуляторів на урядовому рівні	0,4	5	2

Таблиця К.10

Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
11.1. Переоцінка можливості використання технології для зниження виробничих витрат	0,4	1	0,4
11.2. Переоцінка можливості використання розробленої технології для збільшення пропозиції існуючого підприємства	0,2	1	0,2
11.3. Переоцінка можливості виведення на ринок інших, більш скромних розробок на основі ринкового визнання основної розробки	0,1	1	0,1
11.4. Переоцінка можливостей у результаті розробки зміцнити репутацію лідера в сфері НДДКР	0,4	3	1,2
11.5. Переоцінка можливості створити на основі проекту нові ноу-хау, які можна буде використовувати в подальших розробках	0,05	1	0,05
11.6. Ризик небезпеки, що новий продукт буде «поглинений» існуючою продукцією	0,05	1	0,05

Таблиця К. 11

Ризики потенційних втрат

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
12.1. У науковій діяльності	0,1	3	0,3
12.2. При виконанні ДКР	0,1	3	0,3
12.3. В інженерній діяльності	0,2	4	0,8
12.4. У маркетинговій діяльності	0,8	6	4,8
12.5. В експлуатації	0,4	6	2,4
12.6. У сервісному обслуговуванні	0,4	5	2
12.7. У розробці інформаційних технологій	0,1	4	0,4
12.8. У трудових відносинах	0,4	4	1,6
12.9. У структурі необхідного капіталу	0,4	4	1,6
12.10. При реалізації фізичної інфраструктури	0,4	5	2
12.11. У відносинах з дистриб'юторами	0,8	5	4
12.12. У відносинах з постачальниками	0,6	5	3
12.13. У збутовій діяльності	0,8	8	6,4
12.14. У реалізації інформаційних процесів	0,2	3	0,6

Таблиця К.12

Ризики недооцінки витрат на реалізацію

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
13.1. Переоцінка очікуваного результату проекту	0,4	5	2
13.2. Переоцінка розроблювальної технології на основі минулої стратегії підприємства	0,1	1	0,1
13.3. Переоцінка можливостей керівництва підприємства у визначенні необхідних компетенцій	0,4	4	1,6
13.4. Переоцінка можливостей керівництва підприємства в формуванні ефективної команди розробників, кращої, ніж у конкурентів	0,4	3	1,2
13.5. Переоцінка можливостей команди розробників сприймати знання із зовнішніх джерел	0,4	4	1,6
13.6. Переоцінка ефективності процесу розробки, з погляду одержання швидкого результату	0,4	4	1,6
13.7. Ризик неправильної оцінки ресурсів	0,2	4	0,8
13.8. Ризик переоцінки успіху	0,2	5	1
13.9. Ризик упевненості в наявності контрагентів, готових працювати з нашим підприємством	0,8	6	4,8
13.10. Ризик нерозуміння того, що для забезпечення успіху потрібно зробити суттєві винаходи	0,1	4	0,4

Таблиця К.13

Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
14.1. Через невизначеність попиту на продукт	0,8	7	5,6
14.2. Через невизначеність доходу від продукту	0,4	6	2,4
14.3. Через невизначеність дій контрагентів	0,4	6	2,4
14.4. Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	0,4	6	2,4
14.5. Через невизначеність максимальної ціни, на яку можна розраховувати	0,8	7	5,6
14.6. Через невизначеність сприйняття продукту ринком	0,4	4	1,6
14.7. Через невизначеність ступеня використання суміжних технологій	0,1	1	0,1

14.8. Через невизначеність майбутнього потенціалу ліцензування	0,1	1	0,1
14.9. Через неясність рівня блокування проекту	0,4	4	1,6
14.10. Через неясність можливостей альянсів з іншими підприємствами	0,4	5	2
14.11. Через можливість швидкої імітації продукту іншими підприємствами	0,2	4	0,8
14.12. Через неясність ступеня відповідності специфікації продукту стандартам галузі	0,1	1	0,1
14.13. Через неясність складу конкурентів	0,4	6	2,4

Таблиця К.14

Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
15.1. Ризик через неясність з термінами розробки	0,4	4	1,6
15.2. Ризик через неясність вартості розробки	0,2	3	0,6
15.3. Ризик через неясність інфраструктури, яка повинна бути створена	0,2	3	0,6
15.4. Ризик неправильної оцінки необхідних технологій	0,2	3	0,6
15.5. Ризик через невизначеність типу й доступності необхідних компетенцій	0,2	2	0,4
15.6. Ризик при оцінці витрат на управління	0,2	3	0,6
15.7. Ризик через невизначеність типу й вартості необхідного устаткування	0,2	2	0,4
15.8. Ризик при оцінці вартості й доступності матеріалів і сировини	0,4	7	2,8
15.9. Ризик при оцінці технологічних бар'єрів	0,1	2	0,2
15.10. Ризик через відсутність інформації про необхідний рівень якості продукту	0,1	1	0,1
15.11. Ризик через відсутність інформації про необхідний рівень підтримки й сервісу	0,2	4	0,8
15.12. Ризик при оцінці виробничих потужностей	0,4	3	1,2
15.13. Ризик при оцінці здатності укомплектувати персонал потрібними працівниками	0,1	3	0,3
15.14. Ризик при оцінці часу до моменту, коли перестануть вноситися зміни в документацію розробки	0,4	4	1,6

Матриця оцінки ризиків проекту

		Оцінка ризику по фактору				
		[0, 1]	[2, 4]	5	[6, 8]	[9, 10]
Важливість фактору	0,8		2.4, 4.1, 8.4	2.6, 3.9, 5.6, 12.11	5.1, 5.2, 8.3,12.4, 12.13,13.9, 14.1, 14.5	
	0,4	2.5,3.1, 7.4, 11.1	2.8, 3.3, 3.5, 3.8, 4.6, 5.3,7.5, 9.1, 9.6, 9.7, 9.10, 11.4, 12.8, 12.9, 13.3, 13.4, 13.5,13.6, 14.6, 14.9, 15.1, 15.12, 15.14	2,2,2.7, 5.4, 6.1,7.7, 9.9, 10.5, 12.6, 12.10, 12.12, 13.1, 14.10,	2.1,3.2, 4.2, 4.3, 5.7, 6.5,8.1, 12.5, 14.2, 14.3,14.4, 14.13, 15.8	
	0,20	11.2	4.5, 7.1, 7.2,7.3, 9.2, 9.5, 9.11, 10.1, 10.2, 12.3, 12.14, 13.7, 14.11, 15.3, 15.2, 15.4, 15.5, 15.6, 15.7, 15.11,	5.5, 8.2, 13.8	9.3	
	0,10	8.6, 10.3, 11.3, 13.2, 14.7, 14.8, 15.10	8.5, 9.4, 9.8, 10.4, 12.1, 12.2, 12.7, 13.10, 15.9, 15.13			
	0,05	2.3,3.4, 3.6, 3.7, 4.4, 6.2, 6.3, 6.4, 6.6, 7.6, 11.5, 11.6, 14.12				

Умовні позначення:



– високий ризик;

– помірний
ризик;– низький
ризик.

Джерело: складено автором